

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

PATRÍCIA PEREIRA DE MATTOS PARNOW

**PLANEJAMENTO ECONÔMICO FINANCEIRO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO:
Um Estudo de Caso na Empresa Beta**

**São Leopoldo
2017**

PATRÍCIA PEREIRA DE MATTOS PARNOW

**PLANEJAMENTO ECONÔMICO FINANCEIRO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO:
Um Estudo de Caso na Empresa Beta**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Controladoria e Finanças, pelo Curso de MBA em Controladoria e Finanças da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof(a). Ms. Priscila Bordin

São Leopoldo

2017

PLANEJAMENTO ECONÔMICO FINANCEIRO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BETA

Patrícia Pereira de Mattos Parnow*

Priscila Bordin**

RESUMO

Com vistas a auxiliar os gestores na tomada de decisão, o planejamento e controle orçamentário torna-se uma ferramenta fundamental para alcançar um bom desempenho no andamento dos negócios. O presente estudo visa propor uma metodologia de apuração e gerenciamento do planejamento econômico financeiro em uma empresa comercial do Vale do Sinos, classificando-se como uma pesquisa aplicada, por meio de um estudo de caso e, também, documental. O modelo proposto teve sua aplicabilidade testada na empresa, com resultados apresentados no decorrer deste trabalho. Constatou-se que a sistemática pode apurar os resultados almejados e que seu controle, através da informação contábil, é determinante para atingir os resultados econômicos e financeiros esperados pela organização.

Palavras-chave: Planejamento. Controle. Informação. Gestão. Orçamento.

1 INTRODUÇÃO

Com o objetivo de melhorar o desempenho financeiro e organizacional da empresa em um ambiente cada vez mais competitivo, faz-se necessário a busca por soluções gerenciais que possibilitem a obtenção de melhores resultados frente à concorrência. O aperfeiçoamento do planejamento empresarial surge como uma ferramenta de controle e de suporte para a tomada de decisões e, por ser um mecanismo de gestão, torna-se um excelente aliado para delinear diversos processos da empresa.

O orçamento é um instrumento para colocar em prática um plano de ação, a fim de atingir um determinado objetivo, ou seja, colocar à frente aquilo que está acontecendo hoje. (PADOVEZE, 2011). Corroborando com essa afirmativa, Frezatti (2009, p. 46) diz que o orçamento é o “plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de

* Aluna do Curso de MBA em Controladoria e Finanças pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - e-mail: patricia.mparnow@gmail.com

** Professora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – e-mail: priscilabordin@gmail.com

metas a serem alcançadas”. No entanto, para que essa ferramenta seja eficaz, é importante que tenha flexibilidade na sua execução, adequação aos novos cenários, objetivos estabelecidos para todos os níveis da empresa e participação direta dos responsáveis (ZDANOWICZ, 1995).

Neste contexto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: como apurar e gerenciar o planejamento econômico financeiro de uma empresa comercial, neste trabalho intitulada como empresa Beta, seguindo as técnicas existentes de orçamento empresarial? Assim, busca-se propor uma metodologia de apuração do planejamento orçamentário empresarial, visando o suporte na tomada de decisão da organização. Ainda como objetivos específicos: a) identificar os gastos diretos e indiretos da comercialização dos produtos; b) projetar o resultado econômico com base nos números orçados e c) projetar a Demonstração de Fluxo de Caixa.

Essa pesquisa justifica-se pela importância do tema e pelo aprofundamento do estudo na área de planejamento e controle orçamentário, assim como pela possibilidade de analisar o nível de contribuição que esta ferramenta pode apoiar na tomada de decisão e atingir objetivos. O planejamento é a forma de “criar condições para atingir um alvo desejado, lidando com a incerteza e aproveitando as oportunidades de mercado”. (PARISI; MEGLIORINI, 2011, p. 100).

A pesquisa tem seu início com introdução e, posteriormente, apresenta-se o referencial teórico que norteia o presente trabalho. Os métodos e procedimentos adotados são expostos na terceira parte, seguido da análise e interpretação dos resultados. Por fim, na quinta parte, são apontadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se neste capítulo, uma abordagem teórica sobre o tema de planejamento e orçamento empresarial, referenciando ainda estudos anteriores.

2.1 Planejamento Orçamentário

Obter sucesso e eficiência em um negócio hoje é consequência de uma boa definição de estratégias. E não somente obter, mas também manter tal sucesso, entregando sempre com qualidade os produtos e/ou serviços ofertados no mercado. Segundo Zdanowicz (1995, p. 15), o sistema de planejamento orçamentário será

“uma das condições necessárias para alcançar-se o sucesso empresarial”. Ainda conforme o autor, “é através do planejamento financeiro e orçamento que se poderá visualizar as medidas que deverão ser executadas, bem como as expectativas a respeito do futuro da empresa”.

Para Frezatti (2009, p.8) planejar é sinônimo de decidir antecipadamente e tal fato implica em optar por um caminho de ação em detrimento de outras disponíveis, em razão de preferências e/ou disponibilidades. Logo, “decidir antecipadamente constitui-se em controlar seu próprio futuro”.

Possuir uma ferramenta gerencial que ajude na gestão empresarial em um cenário de competição acirrada é essencial para manter controle dos negócios. Realizar um orçamento é processar todas as informações constantes no sistema de informação e inserir previsões para o período projetado, produzindo assim um relatório gerencial do futuro. (PADOVEZE, 2010).

O orçamento envolve todo o processo operacional da empresa e deve reunir diversos objetivos empresariais. De acordo com Padoveze (2010, p. 31), esse agrupamento de dados não é apenas uma mera previsão, pois o “ponto fundamental 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”. Seguindo o pensamento de planejamento contínuo, o orçamento é uma forma de induzir os gestores da organização a escolher e validar o maior potencial de resultado econômico, permitindo assim simular situações operacionais, otimizar escolhas e colaborar com a maior racionalidade econômica no momento da decisão tomada. (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

Warren, Reeve e Fess (2001, p. 186) acreditam que “as operações de produção exigem uma série de orçamentos que são integrados a um orçamento geral”. Por isso, destacam que as principais partes são: orçamento de vendas, custo dos produtos vendidos orçados (orçamento de produção, compras de material direto e custos indiretos de fabricação), despesas de venda e administrativas orçadas, orçamento de caixa e orçamento de dispêndio de capital. Ainda segundo os autores, são estes orçamentos que geram as projeções para Demonstração de Resultados e, posteriormente, o Balanço Patrimonial.

Neste sentido, é possível afirmar que as empresas sempre decidem o que realizar em determinado ambiente, entretanto o que as diferencia é a intensidade e antecipação do processo decisório. Em alguns casos, o tempo entre o planejamento

e a execução é extremamente curta, em outros, demanda maior espaço de tempo. Existem diversas vantagens em planejar, dentre elas, pode-se citar: coordenação das atividades, comprometimento, decisões antecipadas, possível maior transparência, definição de responsabilidades e avaliação do progresso. (WELSH, 1983).

Diante do exposto, fica evidente que o orçamento não é designado apenas para os planejadores, mas sim para todos que pertencem à organização em questão, uma vez que fazem parte do dia a dia das operações realizadas. É de suma importância que essa ideia de coletividade e participação seja implementada desde o início do processo, afirmando que tal colaboração trará diversos benefícios, contribuindo positivamente com todos os setores. Zdanowicz (1995, p. 16) assegura que “a eficiência, a eficácia e a efetividade práticas do sistema de planejamento dependerão da cúpula diretiva (...), no entanto, as gerências e pessoas envolvidas no processo orçamentário deverão estar, também, comprometidas com o mesmo”.

2.2 Controle Empresarial

O planejamento sem controle é uma dissipação de tempo e energia de todos os envolvidos, pois resultaria no ato de decidir o futuro sem saber se os objetivos traçados estão sendo atingidos. (FREZATTI, 2009).

Para Frezatti (2009, p. 18),

O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado. Uma vez verificado o controle, é possível redirecionar, enfatizar, ajustar ações para atingir os objetivos previamente traçados. Em alguns casos, é possível e adequado repensar os objetivos. De maneira geral, embora os enfoques dos processos de planejamento e controle possam ser distintos em termos de ênfase e mesmo foco, o planejamento precede o controle em termos de desenvolvimento dentro das organizações.

Welsh (1983, p. 28) reitera que se o planejamento e controle for aceito em sua essência, as responsabilidades e funções da administração de empresas deverão ser claras, pois “ao fazer seu planejamento e manipular as variáveis que afetam e determinam o êxito da empresa (...), a administração deverá permanentemente: planejar, organizar, formar a equipe de pessoal da organização, dirigir e controlar”.

De uma maneira geral, Frezatti (2009) afirma que existem vários perfis de planejamento-controle, caracterizando a predominância de foco que a organização dispõe de energia, tempo e recursos financeiros nas atividades propostas. Dessa forma, uma empresa que ressalta mais o planejamento do que o controle não sabe o que realmente está acontecendo, uma vez que não possui informações gerenciais reais e o processo de planejamento mantém-se com baixo foco produtivo. Para empresas que enfatizam mais as atividades de controle do que planejamento, Frezatti (2009, p. 20) atesta que pelo tipo de definição de controle, “essa abordagem nem ao menos contempla a perspectiva de planejamento, já que na visão mais adequada só existe controle quando o planejamento o precede”, logo caracteriza-se por organizações com baixa disposição para analisar oportunidades e ameaças do seu negócio.

Quando o foco é reduzido tanto no planejamento como no controle, é possível observar um rumo já traçado para tal negócio, onde haverá uma grande dificuldade a curto e médio prazo de responder com agilidade às demandas exigidas pelo mercado. Por fim, quando a organização conserva significativo foco em planejamento e controle, constata-se claramente uma empresa “madura, com condições de desenvolver suas atividades de maneira consistente e relativamente mais segura do que outros tipos referenciados”, dado que o planejamento e controle existem em todas as áreas funcionais, e não somente na financeira. (FREZATTI, 2009, p. 21).

2.3 A contabilidade gerencial como sistema de informação

A contabilidade é a principal fonte de informações gerenciais de uma organização e, enquanto ciência, tem uma rica base conceitual e interage de forma multidisciplinar com os demais ramos do conhecimento. (MORAES; MADEIRA, 2002, p. 101). Dessa forma, a comunicação estabelecida hoje, fortalecida pelas novas demandas, faz da ciência contábil um excelente sistema de geração de informações gerenciais.

Frezatti et al. (2007, p. 41) diz que,

Diante desse ambiente, o fornecimento de informações torna-se um dos elementos prioritários no processo de tomada de decisão, o que tem provocado mudanças na natureza das informações prestadas pela contabilidade gerencial ao longo dos últimos anos. A contabilidade gerencial

surge como importante elemento nesse processo, visto ser ela a fonte de grande parte das informações necessárias para a realização de cada uma das etapas do processo de elaboração do planejamento estratégico.

A base do sistema de informações contábeis tem um grande potencial de auxiliar o processo decisório de diferentes setores de uma organização, uma vez que são úteis para usuários externos e internos. Os relatórios gerados pelos sistemas gerenciais possibilitam conhecer a situação patrimonial, econômica e financeira da empresa e, neste caso, cabe a cada interessado na informação extrair as informações mais adequadas para subsidiar sua tomada de decisão. (MEGLIORINI; RODRIGUES; PEREIRA, 2011).

Logo, o que for decidido em uma determinada área pelos gestores moldará e influenciará os rumos da organização. Obter a informação de forma oportuna é essencial para reduzir qualquer chance de decisão de controle não apropriada, entretanto, a qualidade da informação a ser inserida nos sistemas de informação é tão fundamental quanto sua tempestividade.

Complementando, Megliorini, Rodrigues e Pereira (2011, p. 5) declaram que,

As informações oriundas da contabilidade gerencial visam atender os gestores da empresa no seu processo decisório, tanto de natureza operacional como estratégico, de forma a atingir os objetivos primários e secundários da organização. Nesse caso, podem envolver tanto as operações formais realizadas, aquelas que são objetos da contabilidade financeira, com obediência ou não aos princípios e convenções contábeis, como também, operações planejadas para serem realizadas no futuro. Salienta-se que no futuro, quando tais operações vierem a ser implementadas, passam a constituir as operações formais objetos da contabilidade financeira.

Na função de planejamento e controle, os sistemas gerenciais envolvem uma análise comparativa entre o orçado e realizado, já que consiste no “monitoramento das atividades, avaliação de pessoas e outros recursos usados nas operações da organização, para assegurar que os objetivos sejam alcançados”. (LUNKES, 2010, p. 26).

Dessa forma, Lunkes (2010) relata que além de comparar e monitorar resultados, o controle das operações aliado ao sistema gerencial possibilita a implementação de medidas corretivas e uma importante ferramenta de *feedback*, a partir do momento em que há uma efetiva retroalimentação de informações cada vez mais assertivas para melhorar todo o sistema de planejamento da organização.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Neste capítulo serão apresentados os métodos definidos para a realização da pesquisa e a forma de como ela será conduzida. De acordo com Gil (2010, p. 01), define-se pesquisa como o “[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Para a classificação da pesquisa, Vergara (2014) afirma que os tipos de pesquisa possuem dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, é possível classificá-la como aplicada, uma vez que o estudo objetiva resolver uma situação concreta e com finalidade prática, para que os resultados analisados sejam obtidos através do método escolhido.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa documental, pois os dados serão alcançados através da análise de documentos elaborados na empresa aqui relacionada e, também um estudo de caso, porque possui “caráter de profundidade e detalhamento”. (VERGARA, 2014, p. 44). Para Gil (2002, p. 54), o estudo de caso consiste em um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (...)”.

De acordo com Vergara (2014, p. 43),

A investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, dispositivos de armazenagem por meios ópticos, magnéticos e eletrônicos em geral, diários, cartas pessoais e outros.

Gil (2010) relata que quanto à natureza dos dados, a pesquisa apresenta duas formas: quantitativa e qualitativa. Pode-se classificar este estudo como quantitativo, pois serão usados valores reais para responder à questão de pesquisa e, também, qualitativa, uma vez que necessita de conhecimento teórico qualificado para a aplicação de seus conceitos.

Definido o tipo de pesquisa a ser realizada, é apresentado a seguir o universo e amostra deste estudo. Para Vergara (2014, p. 45), entende-se por população um “(...) conjunto de elementos (...) que possuem as características que serão objetos de estudo. População amostral (...) é uma parte do universo (população) escolhida (...)”. A aplicação do trabalho será executada na empresa Beta, população desta pesquisa e sua amostra será relativa as informações quantitativas e qualitativas

colhidas no Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício de 2016, balancetes de maio de 2017 a julho de 2017 e relatórios internos de controle gerencial.

Ainda, segundo Vergara (2014), existem dois tipos de amostras: probabilística, classificada como aleatória simples, estratificada e por conglomerados, e não probabilística, denominada por acessibilidade e por tipicidade. Neste trabalho, a amostra a ser utilizada é do tipo não probabilística por acessibilidade, pois não segue nenhum procedimento estatístico para a seleção.

Além das Demonstrações Financeiras e relatórios de controle interno disponibilizados, a pesquisa contou com a colaboração da diretoria, da gerência e dos líderes de todos os setores envolvidos para obtenção das informações necessárias para o bom andamento do trabalho.

4 RESULTADOS

Com base na fundamentação teórica apresentada e com a descrição dos métodos escolhidos, esta seção apresentará uma breve caracterização da empresa e toda análise e interpretação dos resultados obtidos a fim de atingir o objetivo geral e objetivos específicos deste estudo.

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa, nesta pesquisa denominada Beta, atua desde 2004 na comercialização de materiais elétricos na região metropolitana de Porto Alegre/RS e Vale do Sinos. Conta com mais de 25 colaboradores e tem sua sede localizada no Rio Grande do Sul. Com base nos planejamentos tributários já realizados anteriormente, permanece sendo tributada pelo regime de Lucro Presumido.

4.2 Orçamento de Vendas e Orçamento de Compras

Para atingir os objetivos traçados, faz-se necessário expor as informações e números gerados. Neste capítulo, serão demonstrados dados relativos às expectativas de venda e compra mensal da empresa Beta para o ano calendário 2018, apresentados na Tabela 1 e 2, respectivamente.

Tabela 1 – Orçamento de Vendas

Grupos de Produtos	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Fios e Cabos	431.998,68	438.015,30	450.209,46	455.633,06	464.573,06	467.821,26	478.549,26	461.515,58	475.357,60	470.169,06	473.045,46	439.199,98	5.506.087,76
Quantidade Média	144.966	146.985	151.077	152.897	155.897	156.987	160.587	154.871	146.587	144.987	145.874	135.437	
Preço Médio de Venda Unitário	2,98	2,98	2,98	2,98	2,98	2,98	2,98	2,98	3,24	3,24	3,24	3,24	
Iluminação	216.012,81	235.085,63	225.024,28	242.697,26	224.936,79	230.361,17	234.823,16	236.922,92	234.017,87	231.265,09	234.026,18	219.644,22	2.764.817,38
Quantidade Média	2.469	2.687	2.572	2.774	2.571	2.633	2.684	2.708	2.458	2.429	2.458	2.382	
Preço Médio de Venda Unitário	87,49	87,49	87,49	87,49	87,49	87,49	87,49	87,49	95,21	95,21	95,21	92,21	
Interruptores e Tomadas	191.913,00	195.352,95	199.999,90	199.648,45	194.884,35	204.799,50	205.981,65	197.727,90	208.001,43	204.132,24	205.406,04	195.200,20	2.403.047,61
Quantidade Média	54.060	55.029	56.338	56.239	54.897	57.690	58.023	55.698	53.843	52.884	53.214	50.570	
Preço Médio de Venda Unitário	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,55	3,86	3,86	3,86	3,86	
Industrial	168.507,20	167.952,90	175.047,94	187.242,54	183.805,88	179.149,76	188.683,72	177.376,00	182.042,52	191.576,32	181.925,12	170.826,24	2.154.136,14
Quantidade Média	1.520	1.515	1.579	1.689	1.658	1.616	1.702	1.600	1.509	1.588	1.508	1.416	
Preço Médio de Venda Unitário	110,86	110,86	110,86	110,86	110,86	110,86	110,86	110,86	120,64	120,64	120,64	120,64	
Ferramentas	72.017,56	71.861,72	74.998,00	77.666,76	75.036,96	76.809,64	76.809,64	77.471,96	78.009,14	77.994,80	84.821,20	73.203,60	916.700,98
Quantidade Média	3.697	3.689	3.850	3.987	3.852	3.943	3.943	3.977	3.680	3.679	4.001	3.453	
Preço Médio de Venda Unitário	19,48	19,48	19,48	19,48	19,48	19,48	19,48	19,48	21,20	21,20	21,20	21,20	
Tubulações	119.997,66	119.895,78	125.001,10	128.080,14	131.841,21	128.006,56	132.285,52	135.545,68	148.581,75	130.000,64	145.397,56	132.039,60	1.576.673,20
Quantidade Média	42.402	42.366	44.170	45.258	46.587	45.232	46.744	47.896	48.247	42.208	47.207	42.870	
Preço Médio de Venda Unitário	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	3,08	3,08	3,08	3,08	
Valor Total	1.200.446,91	1.228.164,28	1.250.280,68	1.290.968,21	1.275.078,25	1.286.947,89	1.317.132,95	1.286.560,04	1.326.010,31	1.305.138,15	1.324.621,56	1.230.113,84	15.321.463,07

Condições de Pagamento	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
À vista	180.067,04	184.224,64	187.542,10	193.645,23	191.261,74	193.042,18	197.569,94	192.984,01	198.901,55	195.770,72	198.693,23	184.517,08	2.298.219,46
28 DD	360.134,07	368.449,28	375.084,20	387.290,46	382.523,48	386.084,37	395.139,89	385.968,01	397.803,09	391.541,45	397.386,47	369.034,15	4.596.438,92
56 DD	360.134,07	368.449,28	375.084,20	387.290,46	382.523,48	386.084,37	395.139,89	385.968,01	397.803,09	391.541,45	397.386,47	369.034,15	4.596.438,92
84 DD	300.111,73	307.041,07	312.570,17	322.742,05	318.769,56	321.736,97	329.283,24	321.640,01	331.502,58	326.284,54	331.155,39	307.528,46	3.830.365,77
Total	1.200.446,91	1.228.164,28	1.250.280,68	1.290.968,21	1.275.078,25	1.286.947,89	1.317.132,95	1.286.560,04	1.326.010,31	1.305.138,15	1.324.621,56	1.230.113,84	15.321.463,07

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 2 – Orçamento de Compras

Grupos de Produtos	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Fios e Cabos	229.359,55	233.196,25	235.224,22	246.559,74	254.718,31	254.582,30	264.504,94	262.986,50	257.729,10	255.824,20	256.185,40	242.679,10	2.993.549,61
Quantidade Média	112.985	114.875	115.874	121.458	125.477	125.410	130.298	129.550	119.874	118.988	119.156	112.874	
Preço Médio de Custo Unitário	2,03	2,03	2,03	2,03	2,03	2,03	2,03	2,03	2,15	2,15	2,15	2,15	
Iluminação	132.416,02	137.424,10	141.180,16	146.545,96	153.163,78	148.990,38	165.743,60	158.469,96	134.089,18	128.465,27	135.542,55	124.737,06	1.706.768,02
Quantidade Média	2.221	2.305	2.368	2.458	2.569	2.499	2.780	2.658	2.122	2.033	2.145	1.974	
Preço Médio de Custo Unitário	59,62	59,62	59,62	59,62	59,62	59,62	59,62	59,62	63,19	63,19	63,19	63,19	
Interruptores e Tomadas	123.134,44	123.424,84	124.528,36	127.260,54	134.278,54	133.344,42	136.112,90	143.135,74	138.275,84	132.538,88	134.796,80	129.789,44	1.580.620,74
Quantidade Média	50.882	51.002	51.458	52.587	55.487	55.101	56.245	59.147	54.014	51.773	52.655	50.699	
Preço Médio de Custo Unitário	2,42	2,42	2,42	2,42	2,42	2,42	2,42	2,42	2,56	2,56	2,56	2,56	
Industrial	106.813,56	113.234,46	117.087,00	122.374,80	122.676,96	126.831,66	120.033,06	121.015,08	119.144,16	114.179,82	120.345,21	111.217,23	1.414.953,00
Quantidade Média	1.414	1.499	1.550	1.620	1.624	1.679	1.589	1.602	1.488	1.426	1.503	1.389	
Preço Médio de Custo Unitário	75,54	75,54	75,54	75,54	75,54	75,54	75,54	75,54	80,07	80,07	80,07	80,07	
Ferramentas	38.429,92	36.426,15	33.957,93	35.218,58	35.961,70	36.572,12	35.085,88	36.598,66	30.960,12	30.299,30	33.744,00	29.596,30	412.850,66
Quantidade Média	2.896	2.745	2.559	2.654	2.710	2.756	2.644	2.758	2.202	2.155	2.400	2.105	
Preço Médio de Custo Unitário	13,27	13,27	13,27	13,27	13,27	13,27	13,27	13,27	14,06	14,06	14,06	14,06	
Tubulações	76.539,94	78.334,84	88.536,82	88.781,93	89.021,25	88.197,14	85.547,25	91.972,22	84.998,64	83.646,12	83.609,40	79.470,24	1.018.655,79
Quantidade Média	39.658	40.588	45.874	46.001	46.125	45.698	44.325	47.654	41.666	41.003	40.985	38.956	
Preço Médio de Custo Unitário	1,93	1,93	1,93	1,93	1,93	1,93	1,93	1,93	2,04	2,04	2,04	2,04	
Valor Total	706.693,43	722.040,64	740.514,49	766.741,55	789.820,54	788.518,02	807.027,63	814.178,16	765.197,04	744.953,59	764.223,36	717.489,37	9.127.397,82

Condições de Pagamento	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
30 DD	706.693,43	722.040,64	740.514,49	766.741,55	789.820,54	788.518,02	807.027,63	814.178,16	765.197,04	744.953,59	764.223,36	717.489,37	9.127.397,82
Total	706.693,43	722.040,64	740.514,49	766.741,55	789.820,54	788.518,02	807.027,63	814.178,16	765.197,04	744.953,59	764.223,36	717.489,37	9.127.397,82

Fonte: elaborado pela autora.

Para obter tais números, foram extraídos dos balancetes mensais e planilhas de uso interno, os valores já realizados entre maio e julho de 2017, além das informações constantes no Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultado do Exercício, ambos de 2016, com o intuito de obter-se uma média histórica e ponderar com o planejamento da administração para o próximo ano.

Tanto para o orçamento de vendas como para o orçamento de compras, utilizou-se de médias de quantidades vendidas e compradas obtidas através dos relatórios do sistema de informação da empresa. Definiu-se que seria necessário realizar um agrupamento de produtos com a mesma natureza em razão do estoque da empresa Beta possuir mais de 9.000 itens no momento da realização deste trabalho. Atentando ao planejamento econômico dos gestores, foi considerado uma estimativa de aumento de vendas em 12% para o ano de 2018.

Com base nisso, a expectativa média de vendas foi calculada em R\$ 15.321.463,07, considerando na apuração uma retração nas vendas entre o período de dezembro a fevereiro, conforme histórico de anos anteriores. Destaca-se aqui a representatividade do grupo “Fios e Cabos” participando com 35,94% do faturamento total do ano projetado, seguido pelo grupo “Iluminação” e “Interruptores e Tomadas”, com 18,05% e 15,68%, respectivamente.

As vendas são realizadas conforme a política de prazos estabelecidos pela empresa e efetivadas através de pagamento em dinheiro, boleto bancário, cartão de débito e crédito. As compras ocorrem todos os meses a fim de manter um estoque para dois meses de vendas com pagamentos efetivados aos fornecedores em até 30 dias após a realização do pedido, consoante a estratégia da organização. Para fins de ajuste de preço, foi projetado também um aumento de 8,82% no valor médio praticado de venda e 6,02% no valor médio de custo dos materiais, ambos alocados para o mês de setembro.

4.3 Orçamento das Mercadorias Vendidas

Para a realização do orçamento de CMV (Custos das Mercadorias Vendidas) considerou-se além do custo do material adquirido, o valor médio de frete pago para a transportadora e de créditos de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) adquiridos pelas compras de produtos tributados.

Com a intenção de buscar e retratar a informação de forma mais gerencial, o cálculo do CMV não sofreu variações de estoque inicial e final, ou seja, apenas foi realizado a multiplicação do custo médio com a quantidade média vendida, acrescido do frete pago e descontado o crédito adquirido de ICMS sobre os produtos. A projeção para CMV da empresa Beta está demonstrada na Tabela 3.

Tabela 3 – Orçamento de CMV

Grupo de Produtos	Janeiro/2018 a Junho/2018	Julho/2018 a Dezembro/2018	Total do Exercício
Fios e Cabos	1.844.882,27	1.872.082,49	3.716.964,76
Iluminação	936.391,72	936.120,17	1.872.511,89
Interruptores e Tomadas	808.892,26	814.112,98	1.623.005,24
Industrial	723.446,58	731.534,55	1.454.981,13
Ferramentas	305.448,86	313.369,18	618.818,04
Tubulações	513.408,95	550.940,48	1.064.349,43
Total	5.132.470,64	5.218.159,85	10.350.630,49
Frete s/ Compras	16.643,93	14.743,90	31.387,83
Crédito ICMS s/ Compras	- 113.761,08	- 116.249,34	- 230.010,43
Total CMV	5.035.353,49	5.116.654,40	10.152.007,89

Fonte: elaborado pela autora.

Os valores incorridos neste cálculo mostram-se estáveis e apresentam um leve aumento no segundo semestre de projeção para o ano, onde há a decisão da empresa de efetuar, em maior volume, compras de materiais antes do aumento anual de preços. Para compor o valor de crédito de ICMS, adotou-se uma média de produtos tributados adquiridos entre maio e julho de 2017, chegando em um percentual de 14% e demais itens todos com substituição tributária de ICMS.

4.4 Orçamento de Tributos sobre a Receita Bruta

Com base na receita bruta de vendas projetada para a empresa Beta, torna-se necessário realizar o orçamento de tributos a pagar com base nas vendas planejadas, apresentado na Tabela 4. Todos os impostos e contribuições da empresa Beta são calculados através da receita bruta obtida em razão da sua forma de tributação ser pelo Lucro Presumido.

Os tributos calculados são ICMS, PIS (Programa de Interação Social), COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), IRPJ (Imposto de Renda da Pessoa Jurídica) e CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) com alíquotas de 18%, 0,65%, 3%, 15% e 9%, respectivamente, sendo IRPJ e CSLL

orçados com base de cálculo sobre a presunção de lucro de 8% da receita bruta. Além disso, efetuou-se ainda a apuração de 10% de adicional de IRPJ, conforme prevê a legislação no Decreto nº 3.000, de 26 de março de 1999.

Em dados percentuais, os tributos incidentes sobre a receita bruta projetada para o ano 2018 representam, em média, 7,23% do total de faturamento previsto.

Tabela 4 – Orçamento de Tributos

Tributos	Janeiro/2018 a Junho/2018	Julho/2018 a Dezembro/2018	Total do Exercício
ICMS a recolher	76.042,45	80.047,99	156.090,44
PIS a recolher	48.957,26	50.632,25	99.589,51
COFINS a recolher	225.956,59	233.687,31	459.643,89
IRPJ a recolher	90.382,63	93.474,92	183.857,56
Adicional IRPJ	48.255,09	50.316,61	98.571,70
CSLL a recolher	54.229,58	56.084,95	110.314,53
Total a Recolher	543.823,60	564.244,04	1.108.067,64

Fonte: elaborado pela autora.

Tais projeções de tributos a pagar sofrem variação de valores apenas se houver aumento ou retração de receita. Diferentemente da tributação realizada pelo Lucro Real, não é necessário calcular o lucro líquido do período para que se possa orçar os tributos a pagar.

Em contrapartida, sendo tributada pelo Lucro Presumido, a empresa Beta não possui direito a crédito de PIS e COFINS, onde tal operação é permitida somente no Lucro Real.

4.5 Orçamento de Pessoal

Visando estruturar o custo direto e indireto com a folha de pagamento da empresa Beta, será apresentado a seguir a composição de pessoal estimada para o ano de 2018. A empresa conta atualmente com 27 colaboradores ativos e 3 sócios atuantes nas atividades diárias. A disposição das informações está representada na Tabela 5.

Tabela 5 – Orçamento de Pessoal

Pessoal de Vendas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Salários	35 274,00	35 274,00	35 274,00	37 038,00	37 038,00	39 538,00	39 538,00	39 538,00	39 538,00	39 538,00	39 538,00	39 538,00	456 664,00
Comissões	8 818,50	8 818,50	9 171,24	9 629,88	9 629,88	10 279,88	10 675,26	10 675,26	10 675,26	9 884,50	9 884,50	9 093,74	117 236,40
Sub-total (1)	44 092,50	44 092,50	44 445,24	46 667,88	46 667,88	49 817,88	50 213,26	50 213,26	50 213,26	49 422,50	49 422,50	48 631,74	573.900,40
Encargos													
INSS Empresa (26,8%)	11 816,79	11 816,79	11 911,32	12 506,99	12 506,99	13 351,19	13 457,15	13 457,15	13 457,15	13 245,23	13 245,23	13 033,31	153 805,31
FGTS (8%)	3 527,40	3 527,40	3 555,62	3 733,43	3 733,43	3 985,43	4 017,06	4 017,06	4 017,06	3 953,80	3 953,80	3 890,54	45 912,03
Provisão para férias	4 899,17	4 899,17	4 938,36	5 185,32	5 185,32	5 535,32	5 579,25	5 579,25	5 579,25	5 491,39	5 491,39	5 403,53	63 766,71
Provisão para 13 salário	3 674,38	3 674,38	3 703,77	3 888,99	3 888,99	4 151,49	4 184,44	4 184,44	4 184,44	4 118,54	4 118,54	4 052,65	47 825,03
Provisão de FGTS e INSS s/ 13 sal.	1 278,68	1 278,68	1 288,91	1 353,37	1 353,37	1 444,72	1 456,18	1 456,18	1 456,18	1 433,25	1 433,25	1 410,32	16 643,11
Provisão de FGTS e INSS s/férias	1 704,91	1 704,91	1 718,55	1 804,49	1 804,49	1 926,29	1 941,58	1 941,58	1 941,58	1 911,00	1 911,00	1 880,43	22 190,82
Sub-total (2)	26 901,32	26 901,32	27 116,53	28 472,59	28 472,59	30 394,44	30 635,67	30 635,67	30 635,67	30 153,22	30 153,22	29 670,76	350.143,01
Benefícios													
Vale Transporte	2 310,00	2 310,00	2 310,00	2 640,00	2 640,00	2 992,00	2 992,00	2 992,00	2 992,00	2 992,00	2 992,00	2 992,00	33 154,00
Vale Refeição	6 930,00	6 930,00	6 930,00	7 392,00	7 392,00	8 096,00	8 096,00	8 096,00	8 096,00	8 096,00	8 096,00	8 096,00	92 246,00
Sub-total (3)	9 240,00	9 240,00	9 240,00	10 032,00	10 032,00	11 088,00	11 088,00	11 088,00	11 088,00	11 088,00	11 088,00	11 088,00	125.400,00
Total Geral (1+2+3)	80 233,82	80 233,82	80 801,77	85 172,47	85 172,47	91 300,32	91 936,93	91 936,93	91 936,93	90 663,72	90 663,72	89 390,50	1.049.443,41
Pessoal Administrativo													
Salários	5 450,00	5 450,00	5 450,00	5 723,00	5 723,00	5 723,00	5 723,00	5 723,00	5 723,00	5 723,00	5 723,00	5 723,00	67 857,00
Pró-labore	30 325,20	30 325,20	30 325,20	31 842,00	31 842,00	31 842,00	31 842,00	31 842,00	31 842,00	31 842,00	31 842,00	31 842,00	377 553,60
Sub-total (1)	5 450,00	5 450,00	5 450,00	5 723,00	5 723,00	5 723,00	5 723,00	5 723,00	5 723,00	5 723,00	5 723,00	5 723,00	445.410,60
Encargos													
INSS Empresa (26,8%)	1 460,60	1 460,60	1 460,60	1 533,76	1 533,76	1 533,76	1 533,76	1 533,76	1 533,76	1 533,76	1 533,76	1 533,76	18 185,68
INSS Empresa Pró-labore (20%)	6 065,04	6 065,04	6 065,04	6 368,40	6 368,40	6 368,40	6 368,40	6 368,40	6 368,40	6 368,40	6 368,40	6 368,40	75 510,72
FGTS (8%)	436,00	436,00	436,00	457,84	457,84	457,84	457,84	457,84	457,84	457,84	457,84	457,84	5 428,56
Provisão para férias	605,56	605,56	605,56	635,89	635,89	635,89	635,89	635,89	635,89	635,89	635,89	635,89	7 539,67
Provisão para 13 salário	454,17	454,17	454,17	476,92	476,92	476,92	476,92	476,92	476,92	476,92	476,92	476,92	5 654,75
Provisão de FGTS e INSS s/ 13 sal.	158,05	158,05	158,05	165,97	165,97	165,97	165,97	165,97	165,97	165,97	165,97	165,97	1 967,85
Provisão de FGTS e INSS s/férias	210,73	210,73	210,73	221,29	221,29	221,29	221,29	221,29	221,29	221,29	221,29	221,29	2 623,80
Sub-total (2)	9 390,15	9 390,15	9 390,15	9 860,07	9 860,07	9 860,07	9 860,07	9 860,07	9 860,07	9 860,07	9 860,07	9 860,07	116.911,03
Benefícios													
Vale Transporte	462,00	462,00	462,00	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00	6 138,00
Vale Refeição	990,00	990,00	990,00	1 056,00	1 056,00	1 056,00	1 056,00	1 056,00	1 056,00	1 056,00	1 056,00	1 056,00	12 474,00
Sub-total (3)	1 452,00	1 452,00	1 452,00	1 584,00	1 584,00	1 584,00	1 584,00	1 584,00	1 584,00	1 584,00	1 584,00	1 584,00	18.612,00
Total Geral (1+2+3)	16 292,15	16 292,15	16 292,15	17 167,07	17 167,07	17 167,07	17 167,07	17 167,07	17 167,07	17 167,07	17 167,07	17 167,07	580.933,63

Fonte: elaborado pela autora.

Foram realizadas provisões de INSS patronal (Instituto Nacional do Seguro Social), FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), férias, décimo terceiro salário, vale transporte e vale refeição. Os valores de salários, comissões e pró-labore foram reajustados no mês de abril, data base para o dissídio da empresa Beta, no percentual de 5%, de acordo com a estimativa esperada.

As comissões são pagas aos vendedores com base em uma política interna de metas da empresa, não possuindo um percentual fixo sobre cada venda. Os valores orçados neste planejamento foram atribuídos conforme média dos últimos três meses de pagamento salarial, considerando ainda as condições estabelecidas no plano de comissões.

Os custos diretos e indiretos desta seção foram totalizados em R\$ 1.630.377,04, sendo 64,37% deste valor custos diretos, representado pelo pessoal de vendas e motoristas e 35,63% custos indiretos, correspondente ao pessoal do setor administrativo e gestores.

4.6 Orçamento de Gastos Diretos e Indiretos

Esta seção abordará o orçamento relativo aos gastos diretos e indiretos da empresa Beta, a fim de atingir um dos objetivos deste estudo. Para obter tais dados, os valores históricos foram extraídos dos balancetes e conferidos com as planilhas de uso interno da empresa. A elaboração deste sistema está representada na Tabela 6, onde há descrição das contas contábeis e seus respectivos valores.

A estrutura é dividida em gastos diretos e indiretos para que se possa identificar a relação com o objeto de custo (SOUZA; DIEHL, 2009). Foram incluídos como custos e despesas indiretos todos gastos que existem, independentemente da venda ou não de mercadorias e, estão classificados como custos diretos todos os valores que não apresentam necessidade de critério de rateio, pois existe uma maneira de medir o seu uso. (ATZ, 2011).

Tabela 6 – Orçamento de Gastos Diretos e Indiretos

Custos e Despesas Indiretos	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Salários Administrativo	5.450,00	5.450,00	5.450,00	5.723,00	5.723,00	5.723,00	5.723,00	5.723,00	5.723,00	5.723,00	5.723,00	5.723,00	67.857,00
Pró-labore	30.325,20	30.325,20	30.325,20	31.842,00	31.842,00	31.842,00	31.842,00	31.842,00	31.842,00	31.842,00	31.842,00	31.842,00	377.553,60
Encargos Sociais (INSS e FGTS)	7.961,64	7.961,64	7.961,64	8.360,00	8.360,00	8.360,00	8.360,00	8.360,00	8.360,00	8.360,00	8.360,00	8.360,00	99.124,96
Provisão de Férias	605,56	605,56	605,56	635,89	635,89	635,89	635,89	635,89	635,89	635,89	635,89	635,89	7.539,67
Provisão para 13º salário	454,17	454,17	454,17	476,92	476,92	476,92	476,92	476,92	476,92	476,92	476,92	476,92	5.654,75
Provisão para INSS e FGTS s/férias	210,73	210,73	210,73	221,29	221,29	221,29	221,29	221,29	221,29	221,29	221,29	221,29	2.623,80
Provisão para INSS e FGTS s/13º salário	158,05	158,05	158,05	165,97	165,97	165,97	165,97	165,97	165,97	165,97	165,97	165,97	1.967,85
Água	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	2.230,00
Aluguel	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	123.500,00
Combustível	1.300,00	1.340,00	1.280,00	1.515,00	1.440,00	1.490,00	1.570,00	1.510,00	1.590,00	1.430,00	1.380,00	1.310,00	17.155,00
Energia Elétrica	1.055,00	1.076,00	1.083,00	1.114,00	1.155,00	1.153,00	1.201,00	1.167,00	1.189,00	1.089,00	1.184,00	1.097,00	13.563,00
Despesa Bancária	4.890,00	5.124,00	4.786,00	4.678,00	5.057,00	4.443,00	4.908,00	5.008,00	4.887,00	5.187,00	5.120,00	5.044,00	59.132,00
Despesa com Manutenção de Veículos	5.000,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	5.050,00	500,00	500,00	500,00	550,00	550,00	14.900,00
Despesa com Telefone e Internet	832,00	895,00	923,00	911,00	909,00	887,00	933,00	954,00	890,00	878,00	902,00	928,00	10.842,00
Depreciação	3.003,45	3.003,45	3.003,45	3.003,45	3.003,45	3.003,45	4.163,33	4.163,33	4.163,33	4.163,33	4.163,33	4.163,33	43.000,70
Material de Expediente e Limpeza	589,00	578,00	609,00	571,00	599,00	522,00	614,00	603,00	593,00	566,00	656,00	597,00	7.097,00
Material de Auxiliares e Escritório	1.002,00	993,00	922,00	878,00	892,00	1.013,00	1.125,00	1.048,00	873,00	898,00	934,00	945,00	11.523,00
Publicidade e Propaganda	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Serviços de Limpeza	4.289,00	4.289,00	4.289,00	4.289,00	4.289,00	4.289,00	4.289,00	4.289,00	4.289,00	4.289,00	4.289,00	4.289,00	51.468,00
Serviços de Terceiros	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	216.000,00
Seguros	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	13.200,00
Total	97.405,80	92.093,80	91.690,80	94.014,52	94.399,52	94.365,52	100.968,40	96.357,40	96.089,40	96.115,40	96.293,40	96.038,40	1.145.832,33

Custos Diretos	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Salários Vendas	35.274,00	35.274,00	35.274,00	37.038,00	37.038,00	39.538,00	39.538,00	39.538,00	39.538,00	39.538,00	39.538,00	39.538,00	456.664,00
Comissões sobre Vendas	8.818,50	8.818,50	9.171,24	9.629,88	9.629,88	10.279,88	10.675,26	10.675,26	10.675,26	9.884,50	9.884,50	9.093,74	117.236,40
Compra de Mercadorias	706.693,43	722.040,64	740.514,49	766.741,55	789.820,54	788.518,02	807.027,63	814.178,16	765.197,04	744.953,59	764.223,36	717.489,37	9.127.397,82
Fretes s/ Compra de Mercadorias	1.413,39	2.888,16	2.962,06	3.066,97	3.159,28	3.154,07	3.228,11	3.256,71	3.060,79	2.234,86	1.528,45	1.434,98	31.387,83
Encargos Sociais (INSS e FGTS)	15.344,19	15.344,19	15.466,94	16.240,42	16.240,42	17.336,62	17.474,21	17.474,21	17.474,21	17.199,03	17.199,03	16.923,85	199.717,34
Provisão de Férias	4.899,17	4.899,17	4.938,36	5.185,32	5.185,32	5.535,32	5.579,25	5.579,25	5.579,25	5.491,39	5.491,39	5.403,53	63.766,71
Provisão para 13º salário	3.674,38	3.674,38	3.703,77	3.888,99	3.888,99	4.151,49	4.184,44	4.184,44	4.184,44	4.118,54	4.118,54	4.052,65	47.825,03
Provisão para INSS e FGTS s/férias	1.704,91	1.704,91	1.718,55	1.804,49	1.804,49	1.926,29	1.941,58	1.941,58	1.941,58	1.911,00	1.911,00	1.880,43	22.190,82
Provisão para INSS e FGTS s/13º salário	1.278,68	1.278,68	1.288,91	1.353,37	1.353,37	1.444,72	1.456,18	1.456,18	1.456,18	1.433,25	1.433,25	1.410,32	16.643,11
Total	779.100,64	795.922,63	815.038,32	844.948,99	868.120,29	871.884,41	891.104,67	898.283,80	849.106,76	826.764,17	845.327,52	797.226,85	10.082.829,06

Distribuição de Lucros - Estimativa	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Sócio 1	-	-	-	200.000,00	-	-	-	-	-	200.000,00	-	-	400.000,00
Sócio 2	-	-	-	150.000,00	-	-	-	-	-	150.000,00	-	-	300.000,00
Sócio 3	-	-	-	100.000,00	-	-	-	-	-	100.000,00	-	-	200.000,00
Total													900.000,00

Fonte: elaborado pela autora.

Os serviços de terceiros foram reajustados de acordo com os percentuais vigentes em contrato e, demais custos e/ou despesas, reajustados conforme média histórica de correção paga pela empresa Beta. Tais valores estão aplicados nas contas de gastos indiretos, uma vez que todos os valores diretos já estão atualizados em conformidade com as tabelas anteriores. O gasto total representa 79,16% da receita bruta projetada, sendo 13,35% gastos indiretos (incluindo estimativas de distribuição de lucros) e 65,81% gastos diretos.

4.7 Projeção de Demonstrativos

Fundamentado nos dados apurados e orçados, é possível projetar os demonstrativos econômicos e financeiros almejados para este estudo, evidenciados de forma completa nos apêndices A e B. Para melhor visualização, a Demonstração do Resultado do Exercício e a Demonstração de Fluxo de Caixa projetadas estão exibidas no formato semestral nas Tabelas 7 e 8, respectivamente.

A contabilidade, como excelente instrumento de informação, participa de forma ativa e permanente no fornecimento de dados que possibilitam a geração de relatórios e demonstrativos necessários para o bom andamento de qualquer negócio. Além disso, a contribuição do planejamento orçamentário proporciona aos gestores condições de traçar metas e controlar a execução das atividades, a fim de que sejam sempre alcançados e maximizados os resultados positivos.

É possível verificar que durante todo o período orçado houve uma coerência de valores, principalmente no que tange a geração de caixa e geração de lucro líquido do exercício. O planejamento econômico e financeiro realizado trouxe resultados positivos para a empresa Beta, devido a sua base histórica e também pelas metas traçadas para o ano de 2018. Observa-se que, em média, o CMV representa 66,26% do total de receita bruta, obtendo 27,57% de lucro bruto nas operações. O lucro líquido orçado representa 11,63% do valor projetado para vendas, gerando um resultado no valor anual de R\$ 1.781.320,52.

O segundo semestre apresenta uma variação a maior de valores devido ao aumento projetado no custo das mercadorias adquiridas, no custo de pessoal e também nas despesas administrativas e, por consequência, no preço de venda médio de cada grupo de produtos, conforme reajuste anual praticado pela empresa.

Tabela 7- Projeção da DRE

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO	Janeiro/2018 a Junho/2018	Julho/2018 a Dezembro/2018	Total do Exercício Projetado
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	7.531.886,22	7.789.576,85	15.321.463,07
Fios e Cabos	2.708.250,82	2.797.836,94	5.506.087,76
Iluminação	1.374.117,94	1.390.699,44	2.764.817,38
Interruptores e Tomadas	1.186.598,15	1.216.449,46	2.403.047,61
Industrial	1.061.706,22	1.092.429,92	2.154.136,14
Ferramentas	448.390,64	468.310,34	916.700,98
Tubulações	752.822,45	823.850,75	1.576.673,20
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	-464.717,38	- 480.616,89	- 945.334,27
ICMS sobre vendas	-189.803,53	- 196.297,34	- 386.100,87
PIS sobre vendas	-48.957,26	- 50.632,25	- 99.589,51
COFINS sobre vendas	-225.956,59	- 233.687,31	- 459.643,89
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	7.067.168,84	7.308.959,96	14.376.128,80
CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS	-5.035.353,49	- 5.116.654,40	- 10.152.007,89
% CPV/Receita Bruta	66,85%	65,69%	66,26%
LUCRO BRUTO	2.031.815,35	2.192.305,55	4.224.120,91
% Lucro Bruto/Receita Bruta	26,98%	28,14%	27,57%
DESPESAS OPERACIONAIS	-1.013.512,62	- 1.068.463,12	- 2.081.975,74
Despesas Administrativas	-291.698,70	- 303.912,00	- 595.610,70
Despesas com Pessoal	-721.813,92	- 764.551,12	- 1.486.365,04
RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS	24.262,00	23.725,00	47.987,00
Despesas Bancárias	-28.978,00	- 30.154,00	- 59.132,00
Receita s/ Aplicação Financeira (líquida)	53.240,00	53.879,00	107.119,00
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	1.042.564,73	1.147.567,44	2.190.132,17
Provisão para IRPJ	-98.368,63	- 101.556,77	- 199.925,41
Adicional IRPJ	-48.255,09	- 50.316,61	- 98.571,70
Provisão para CSLL	-54.229,58	- 56.084,95	- 110.314,53
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	841.711,43	939.609,10	1.781.320,52
% Lucro Líquido/Receita Bruta	11,18%	12,06%	11,63%

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 8 – Projeção da DFC

DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA PROJETADO	Janeiro/2018 a Junho/2018	Julho/2018 a Dezembro/2018	Total do Exercício Projetado
ATIVIDADES OPERACIONAIS	1.374.137,43	1.422.983,97	2.797.121,40
Valores recebidos de clientes	7.486.460,05	7.807.094,49	15.293.554,54
Valores pagos a fornecedores	- 4.522.400,15	- 4.698.841,70	- 9.221.241,85
Salários e demais direitos dos colaboradores	- 437.425,11	- 473.130,45	- 910.555,56
Valores pagos de pró-labore	- 186.501,60	- 191.052,00	- 377.553,60
Obrigações sociais e fiscais pagos	- 507.607,02	- 542.977,99	- 1.050.585,01
Imposto de Renda e Contribuição Social pagos	- 186.501,75	- 199.689,38	- 386.191,12
Valores pagos referente a despesas administrativas	- 271.887,00	- 278.419,00	- 550.306,00
ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	-	- 69.800,00	- 69.800,00
Compras de imobilizado	-	- 69.800,00	- 69.800,00
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	- 450.000,00	- 450.000,00	- 900.000,00
Pagamentos de lucros e dividendos	- 450.000,00	- 450.000,00	- 900.000,00
RESULTADO FINAL DO CAIXA	924.137,43	903.183,97	1.827.321,40
SALDO EM CAIXA	924.137,43	1.827.321,40	1.827.321,40

Fonte: elaborado pela autora.

Para a projeção da DFC, os valores pagos e recebidos durante o período de estudo foram alocados de acordo com a forma de recebimento e pagamento praticados pela empresa Beta. Fez-se necessário apurar uma média de valores a receber e a pagar em janeiro em 2018, em razão do não fechamento do ano corrente no momento da elaboração desta pesquisa.

Neste demonstrativo, elaborado pelo método direto, existe a alocação de um pagamento relativo a atividades de investimento no valor de R\$ 69.800,00 pertinente a uma aquisição de veículo para uso geral, ainda incerta, conforme posicionamento da empresa. Entretanto, havendo a concretização de tal operação, seu pagamento será feito à vista. Assim sendo, a projeção de fluxo de caixa considerou esse desembolso de igual forma. Além disso, as estimativas de distribuição de lucros foram inseridas em atividades de financiamento de acordo com os valores planejados pelos sócios.

O resultado final projetado gerou um caixa para o ano de 2018 no valor de R\$ 1.827.321,40, coerente com o lucro líquido encontrado no demonstrativo econômico orçado. O valor de saldo em caixa mostra que a empresa Beta possui uma folga financeira relevante, sendo propício analisar a necessidade de aplicar tais excessos de caixa para gerar rendimentos financeiros para a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia para planejamento e controle do resultado econômico financeiro realizado neste estudo obteve um efeito positivo no que tange a proposta de apuração de um orçamento empresarial. A pesquisa mostra que o controle gerencial das informações é fundamental para o processo de tomada de decisão, possibilitando assim, uma forma de tornar viável a concretização do planejamento almejado pela gerência e demais membros.

Em resposta à pergunta de pesquisa sobre como apurar e gerenciar o planejamento econômico financeiro de uma empresa comercial, pode-se afirmar que a metodologia proposta, usando as técnicas de orçamento empresarial, viabilizam a apuração e o gerenciamento dos resultados calculados para a organização. Oportunizam, também, a identificação dos gastos diretos e indiretos e projeção de demonstrativos econômicos e financeiros.

Ademais, sugere-se a elaboração de relatórios gerenciais que proporcionem um acompanhamento permanente, verificando e comparando valores realizados e orçados. Este acompanhamento proporcionará um maior controle de suas atividades, uma vez que é possível verificar desvios e, dessa forma, corrigir irregularidades, evitando ao máximos as reincidências. Tão importante quanto o planejamento orçamentário para a organização, é o controle do andamento das atividades para a conquista dos resultados lucrativos e rentáveis.

Recomenda-se ainda que novos estudos sejam realizados em organizações com o mesmo porte e ramo de atuação para validar os resultados aqui apresentados e, também, para identificar traços em comuns com o propósito de auxiliar na compreensão e uso deste modelo proposto de planejamento econômico financeiro e controle orçamentário.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

ATZ, Fernando. **Custos e orçamento para a tomada de decisão**. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.

_____. **Gestão e análise de custos**. São Leopoldo: UNISINOS, 2011.

BRASIL. **Decreto n ° 3.000, de 26 de março de 1999**. Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza Brasília, 1999. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/rir/default.htm>>. Acesso em: 12 setembro 2017.

FREZATTI, Fábio et al. Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. SPE2, p. 33-54, 2007.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4d. São Paulo: Atlas, 2002.

HEINZMANN, Lígia Maria; FACIN LAVARDA, Carlos Eduardo. Cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 13, 2011.

JONES, Graciela Dias Coelho; BOAS, Ana Alice Vilas; RIBEIRO, Karem Cristina de Sousa. Planejamento e controle orçamentário e seus efeitos no resultado econômico: um modelo de simulação em uma indústria. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2008.

KOERICH SIMAS, Francielle; MARINO COSTA, Alexandre; OLIVEIRA MORITZ, Gilberto de. Um estudo sobre a organização e o desenvolvimento do processo orçamentário em empresas de tecnologia de Florianópolis. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, 2008.

LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; PEREIRA, Alexandre Matos. Planejamento e controle orçamentário empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão. **ABCustos**, v. 6, n. 1, 2015.

LUNKES, Rogério João. **Controle de gestão: estratégico, tático, operacional, interno e de risco**. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAES, Délcio Duque; MADEIRA, Geová José. A contabilidade como sistema de apoio à decisão. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 13, n. 3, p. 93-103, 2002.

PADOVEZE, Clóvis. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Pearson Education, 2012.

_____. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PARISI, Claudio; MEGLIORINI, Evandir (organizadores). **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

SOUZA, Marcos A. de; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra, 1995.

WARREN, Carl S.; REEVE, Michael; FESS, Philip. Contabilidade Gerencial— tradução da 6ª edição André OD Castro. **São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning**, 2001.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.

APÊNDICE A – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	1.200.446,91	1.228.164,28	1.250.280,68	1.290.968,21	1.275.078,25	1.286.947,89	1.317.132,95	1.286.560,04	1.326.010,31	1.305.138,15	1.324.621,56	1.230.113,84	15.321.463,07
Fios e Cabos	431.998,68	438.015,30	450.209,46	455.633,06	464.573,06	467.821,26	478.549,26	461.515,58	475.357,60	470.169,06	473.045,46	439.199,98	5.506.087,76
Iluminação	216.012,81	235.085,63	225.024,28	242.697,26	224.936,79	230.361,17	234.823,16	236.922,92	234.017,87	231.265,09	234.026,18	219.644,22	2.764.817,38
Interruptores e Tomadas	191.913,00	195.352,95	199.999,90	199.648,45	194.884,35	204.799,50	205.981,65	197.727,90	208.001,43	204.132,24	205.406,04	195.200,20	2.403.047,61
Industrial	168.507,20	167.952,90	175.047,94	187.242,54	183.805,88	179.149,76	188.683,72	177.376,00	182.042,52	191.576,32	181.925,12	170.826,24	2.154.136,14
Ferramentas	72.017,56	71.861,72	74.998,00	77.666,76	75.036,96	76.809,64	76.809,64	77.471,96	78.009,14	77.994,80	84.821,20	73.203,60	916.700,98
Tubulações	119.997,66	119.895,78	125.001,10	128.080,14	131.841,21	128.006,56	132.285,52	135.545,68	148.581,75	130.000,64	145.397,56	132.039,60	1.576.673,20
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	- 74.067,57	- 75.777,74	- 77.142,32	- 79.652,74	- 78.672,33	- 79.404,68	- 81.267,10	- 79.380,75	- 81.814,84	- 80.527,02	- 81.729,15	- 75.898,02	- 945.334,27
ICMS sobre vendas	- 30.251,26	- 30.949,74	- 31.507,07	- 32.532,40	- 32.131,97	- 32.431,09	- 33.191,75	- 32.421,31	- 33.415,46	- 32.889,48	- 33.380,46	- 30.998,87	- 386.100,87
PIS sobre vendas	- 7.802,90	- 7.983,07	- 8.126,82	- 8.391,29	- 8.288,01	- 8.365,16	- 8.561,36	- 8.362,64	- 8.619,07	- 8.483,40	- 8.610,04	- 7.995,74	- 99.589,51
COFINS sobre vendas	- 36.013,41	- 36.844,93	- 37.508,42	- 38.729,05	- 38.252,35	- 38.608,44	- 39.513,99	- 38.596,80	- 39.780,31	- 39.154,14	- 39.738,65	- 36.903,42	- 459.643,89
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.126.379,34	1.152.386,54	1.173.138,36	1.211.315,47	1.196.405,92	1.207.543,21	1.235.865,85	1.207.179,29	1.244.195,47	1.224.611,13	1.242.892,41	1.154.215,82	14.376.128,80
CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS	- 801.628,52	- 821.603,92	- 836.283,26	- 863.452,74	- 852.134,74	- 860.250,30	- 880.426,97	- 859.445,74	- 863.089,28	- 849.037,85	- 860.749,88	- 803.904,68	- 10.152.007,89
% CPV/Receita Bruta	66,78%	66,90%	66,89%	66,88%	66,83%	66,84%	66,84%	66,80%	65,09%	65,05%	64,98%	65,35%	66,26%
LUCRO BRUTO	324.750,81	330.782,63	336.855,10	347.862,73	344.271,18	347.292,91	355.438,87	347.733,54	381.106,19	375.573,28	382.142,53	350.311,14	4.224.120,91
% Lucro Bruto/Receita Bruta	27,05%	26,93%	26,94%	26,95%	27,00%	26,99%	26,99%	27,03%	28,74%	28,78%	28,85%	28,48%	27,57%
DESPESAS OPERACIONAIS	- 168.399,62	- 164.187,62	- 164.352,57	- 170.254,99	- 170.639,99	- 175.677,84	- 182.917,33	- 178.306,33	- 178.038,33	- 176.791,12	- 176.969,12	- 175.440,90	- 2.081.975,74
Despesas Administrativas	- 52.240,45	- 48.028,45	- 47.625,45	- 47.689,45	- 48.074,45	- 48.040,45	- 54.643,33	- 50.032,33	- 49.764,33	- 49.790,33	- 49.968,33	- 49.713,33	- 595.610,70
Despesas com Pessoal	- 116.159,17	- 116.159,17	- 116.727,12	- 122.565,54	- 122.565,54	- 127.637,39	- 128.273,99	- 128.273,99	- 128.273,99	- 127.000,78	- 127.000,78	- 125.727,57	- 1.486.365,04
RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS	4.064,00	3.752,00	4.046,00	4.244,00	3.708,00	4.448,00	3.936,00	3.896,00	4.068,00	3.855,00	3.899,00	4.071,00	47.987,00
Despesas Bancárias	- 4.890,00	- 5.124,00	- 4.786,00	- 4.678,00	- 5.057,00	- 4.443,00	- 4.908,00	- 5.008,00	- 4.887,00	- 5.187,00	- 5.120,00	- 5.044,00	- 59.132,00
Receita s/ Aplicação Financeira (líquida)	8.954,00	8.876,00	8.832,00	8.922,00	8.765,00	8.891,00	8.844,00	8.904,00	8.955,00	9.042,00	9.019,00	9.115,00	107.119,00
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	160.415,19	170.347,01	176.548,53	181.851,74	177.339,19	176.063,07	176.457,55	173.323,22	207.135,86	202.637,16	209.072,41	178.941,23	2.190.132,17
Provisão para IRPJ	- 15.748,46	- 16.069,37	- 16.328,17	- 16.829,92	- 16.615,69	- 16.777,02	- 17.132,20	- 16.774,32	- 17.255,37	- 17.017,96	- 17.248,31	- 16.128,62	- 199.925,41
Adicional IRPJ	- 7.603,58	- 7.825,31	- 8.002,25	- 8.327,75	- 8.200,63	- 8.295,58	- 8.537,06	- 8.292,48	- 8.608,08	- 8.441,11	- 8.596,97	- 7.840,91	- 98.571,70
Provisão para CSLL	- 8.643,22	- 8.842,78	- 9.002,02	- 9.294,97	- 9.180,56	- 9.266,02	- 9.483,36	- 9.263,23	- 9.547,27	- 9.396,99	- 9.537,28	- 8.856,82	- 110.314,53
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	128.419,94	137.609,54	143.216,09	147.399,11	143.342,31	141.724,44	141.304,93	138.993,18	171.725,13	167.781,11	173.689,86	146.114,89	1.781.320,52
% Lucro Líquido/Receita Bruta	10,70%	11,20%	11,45%	11,42%	11,24%	11,01%	10,73%	10,80%	12,95%	12,86%	13,11%	11,88%	11,63%

APÊNDICE B – DEMOSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PROJETADO

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
ATIVIDADES OPERACIONAIS	128.052,05	304.474,66	286.721,72	163.698,96	251.578,25	239.611,79	153.019,58	230.337,48	238.829,01	192.370,89	316.141,77	292.285,24	2.797.121,40
Valores recebidos de clientes	1.225.058,29	1.246.403,33	1.241.604,23	1.237.290,45	1.260.677,47	1.275.426,29	1.288.919,84	1.292.977,82	1.301.746,42	1.308.825,07	1.309.677,78	1.304.947,57	15.293.554,54
Valores pagos a fornecedores	- 781.358,96	- 709.581,59	- 725.002,70	- 743.581,46	- 769.900,83	- 792.974,61	- 791.746,13	- 810.284,34	- 817.238,95	- 767.431,90	- 746.482,04	- 765.658,34	- 9.221.241,85
Salários e demais direitos dos colaboradores	- 69.867,76	- 69.867,76	- 70.289,09	- 74.194,00	- 74.194,00	- 79.012,50	- 79.484,76	- 79.484,76	- 79.484,76	- 78.540,24	- 78.540,24	- 77.595,72	- 910.555,56
Valores pagos de pró-labore	- 30.325,20	- 30.325,20	- 30.325,20	- 31.842,00	- 31.842,00	- 31.842,00	- 31.842,00	- 31.842,00	- 31.842,00	- 31.842,00	- 31.842,00	- 31.842,00	- 377.553,60
Obrigações sociais e fiscais pagos	- 79.772,43	- 82.917,11	- 84.240,52	- 85.286,18	- 88.476,39	- 86.914,39	- 88.988,92	- 90.549,25	- 88.482,70	- 92.151,11	- 91.044,74	- 91.761,27	- 1.050.585,01
Imposto de Renda e Contribuição Social pagos	- 92.435,89	-	-	- 94.065,86	-	-	- 98.801,45	-	-	- 100.887,93	-	-	- 386.191,12
Valores pagos referente a despesas administrativas	- 43.246,00	- 49.237,00	- 45.025,00	- 44.622,00	- 44.686,00	- 45.071,00	- 45.037,00	- 50.480,00	- 45.869,00	- 45.601,00	- 45.627,00	- 45.805,00	- 550.306,00
ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	-	-	-	-	-	-	- 69.800,00	-	-	-	-	-	- 69.800,00
Compras de imobilizado	-	-	-	-	-	-	- 69.800,00	-	-	-	-	-	- 69.800,00
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	-	-	-	- 450.000,00	-	-	-	-	-	- 450.000,00	-	-	- 900.000,00
Pagamentos de lucros e dividendos	-	-	-	- 450.000,00	-	-	-	-	-	- 450.000,00	-	-	- 900.000,00
RESULTADO FINAL DO CAIXA	128.052,05	304.474,66	286.721,72	- 286.301,04	251.578,25	239.611,79	83.219,58	230.337,48	238.829,01	- 257.629,11	316.141,77	292.285,24	1.827.321,40
SALDO EM CAIXA	128.052,05	432.526,71	719.248,43	432.947,39	684.525,64	924.137,43	1.007.357,01	1.237.694,49	1.476.523,50	1.218.894,39	1.535.036,16	1.827.321,40	1.827.321,40