

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

MARCELO SEBEM DAL PONT

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM ORÇAMENTO EMPRESARIAL - O CASO
DE APLICAÇÃO EM UMA LIVRARIA**

SÃO LEOPOLDO
2013

Marcelo Sebem Dal Pont

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM ORÇAMENTO EMPRESARIAL - O CASO
DE APLICAÇÃO EM UMA LIVRARIA**

Trabalho apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para obtenção do título de especialista pelo MBA de Controladoria e Finanças

Orientador: Prof. Ms. Ana Maria Tagliari

São Leopoldo
2013

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma proposta de implantação de um orçamento empresarial na empresa Livraria Rossi. Para isto, faz-se o uso de pesquisas bibliográficas sobre o tema, como também foi realizada uma análise e descrição dos controles internos usados atualmente na organização. A empresa onde foi estruturada esta proposta é uma empresa de varejo localizada na cidade de Caxias do Sul – RS. Atualmente a empresa conta com três lojas onde se comercializa materiais para escritório, material escolar, livros e produtos de informática entre outros. Depois de apresentado a proposta de orçamento, caso a empresa venha a utilizar o modelo, os benefícios da utilização serão a melhoria no modelo de gestão do negócio, o estabelecimento de metas e padrões realistas e a empresa criará uma cultura de controle e acompanhamento dos resultados do negócio.

Palavras-chave: Orçamento, planejamento estratégico, livraria.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O processo de Planejamento Estratégico Negócios.....	12
Figura 2 – Os seis principais objetivos do orçamento.....	17
Figura 3 – Estrutura orçamento global.....	18
Figura 4 – Fatores internos e externos.....	20
Figura 5 – Organograma Livraria Rossi.....	33
Figura 6 – Estrutura controle contábil.....	36
Figura 7 – Gráfico Receita Vendas Consolidado Livraria Rossi.....	41
Figura 8 – Gráfico Receita Vendas Por Loja Livraria Rossi.....	41
Figura 9 – Gráfico Resultado Financeiro Consolidado Livraria Rossi.....	42
Figura 10 – Exemplo de modelo de cronograma.....	46
Figura 11 – Evolução Receitas Vendas Consolidado.....	47
Figura 12 – Evolução Receitas Prestação de Serviços Consolidado.....	48
Figura 13 – Receitas de vendas versus percentual do CMV sobre receita.....	49
Figura 14 – Exemplo de controle orçamento de caixa.....	54
Figura 15 – Exemplo de demonstrativo de resultado do exercício.....	55
Figura 16 – Exemplo de balanço patrimonial.....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Balanço Patrimonial Livraria Rossi.....	38
Tabela 2 – Controle gerencial Livraria Rossi.....	40
Tabela 3 – Exemplo de controle orçamento de vendas.....	48
Tabela 4 – Exemplo de controle orçamento de CMV.....	50
Tabela 5 – Exemplo de controle orçamento de despesas administrativas.....	51
Tabela 6 – Exemplo de controle orçamento de despesas com vendas.....	52
Tabela 7 – Exemplo de controle de investimento.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA.....	9
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.1.1 Implementação do planejamento estratégico.....	14
2.2 PLANEJEMNTO ORÇAMENTÁRIO	15
2.2.1 Estrutura.....	17
2.2.2 Orçamento de vendas	19
2.2.3 Orçamento de compras.....	21
2.2.4 Orçamento de despesas operacionais	22
2.2.5 Orçamento de capital	25
2.2.6 Orçamento de caixa.....	25
2.2.7 Projeções de demonstrativos de resultado e balanço patrimonial	27
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	29
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	29
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	30

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	31
3.5 LIMITAÇÃO DO ESTUDO	31
4 DESENVOLVIMENTO	32
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	32
4.2 CONTROLES UTILIZADOS ATUALMENTE.....	35
4.3 ANÁLISE DOS CONTROLES EXISTENTES.....	42
4.4 PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO	43
4.4.1 Planejamento estratégico	43
4.4.2 Organização ou Peças Orçamentárias	45
4.4.3 Etapas do orçamento	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS.....	60

1 INTRODUÇÃO

A competitividade entre as empresas tem crescido constantemente e o mercado tem se tornado cada vez mais exigente quanto ao nível de serviço exigido como também com a qualidade dos produtos (SANTOS, 2008) O cliente exige também uma flexibilidade no serviço, garantias, bom atendimento, entre outros fatores que identificam uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Outra questão envolvida são as frequentes mudanças no panorama político, social, tecnológico, cultural e demográfico das grandes sociedades que por fim acabam gerando grandes desafios para a gestão das organizações em geral (FRANÇOIS, 2004).

No momento onde a competitividade é grande, ser eficiente em produtividade, qualidade, serviço e preço do produto se tornaram imprescindíveis, com isso gestores e empresas que planejam ganham maior importância no cenário empresarial. A improvisação não pode mais ter espaço nas decisões dos gestores, tomar decisões, realizar um projeto sem um mínimo planejamento significa um possível desperdício de recursos e insucesso no objetivo proposto (MESQUITA, 2002).

Segundo Frezatti (2009) planejar significa decidir antecipadamente, ou seja, desenvolver alternativas e optar por uma em detrimento de outras disponíveis, observando as premissas, preferências e disponibilidades que as envolvem com o propósito de atingir o resultado e metas esperadas.

Com isso, se faz necessário que as empresas planejem suas estratégias, diretrizes, suas metas e seus objetivos a fim de garantir a continuidade do negócio com também maximizar seus lucros. Nesse contexto, o controle orçamentário é um dos principais instrumentos utilizados a fim de melhorar a tomada de decisão como também melhorar o controle gerencial dos resultados da empresa.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As empresas cada vez mais estão inseridas em um ambiente de constantes e rápidas mudanças. Conforme Albuquerque e Vasconcelos (2004), o contexto econômico do mundo globalizado vem indicando que as estratégias das empresas têm que estar ligadas aos quatro cantos do mundo. Hoje em dia, é fundamental que as empresa permaneçam no mercado e sigam a evolução dos processos com projetos em novas tecnologias, estratégias mais ousadas e uma intensa comunicação com seus colaboradores e clientes que acabam impactando diretamente ou indiretamente nos resultados da empresa.

Conforme mencionado anteriormente, planejar é fundamental para atingir os objetivos e metas esperadas. De alguma forma, todas as empresas e seus gestores planejam suas atividades e optam por alternativas para o seu negócio. Porém, ao utilizar o orçamento empresarial, que no caso é uma expressão quantitativa formalizada das entradas e saídas de dinheiro, a empresa irá melhorar a tomada de decisão e determinar se o plano atingirá ou não as metas e objetivos organizacionais projetados anteriormente.

A empresa analisada neste trabalho é uma rede de livrarias próprias compostas por três lojas. Sua área de atuação é na cidade de Caxias do Sul e região. A empresa chamada Livraria Rossi, possui uma administração familiar. O atual proprietário é da primeira geração e participa das atividades da empresa desde sua fundação em 1942.

Hoje a empresa possui diversos controles internos do qual gerencia suas atividades em curto prazo, porem não possui um controle orçamentário estruturado a fim de proporcionar um plano a longo prazo Com isso, percebe-se que para a Livraria Rossi faltam perspectivas que orientem o processo decisório e informações antecipadas que indiquem perspectivas de receitas e despesas que promovam reflexões e ações para obtenção dos resultados traçados.

Diante do exposto, formula-se a seguinte pergunta: Como desenvolver uma proposta para implantação de um orçamento empresarial para atender as necessidades da empresa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral de trabalho é desenvolver uma proposta de implantação de um orçamento empresarial na empresa Livraria Rossi, através do auxílio de métodos científicos.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que se possa atingir o objetivo geral, faz-se necessário:

- a) Identificar elementos importantes para a estruturação da proposta de um controle orçamentário;
- b) Descrever os processos e controles utilizados atualmente na empresa Livraria Rossi;
- c) Analisar os controles utilizados pela Livraria Rossi;
- d) Elaborar uma proposta de orçamento empresarial.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em virtude das rápidas mudanças de cenário ocorridas no ambiente empresarial e da forte competição em que as empresas estão inseridas, as organizações precisam tomar decisões de forma rápida e fundamentadas em dados confiáveis. No caso da empresa estudada, ela possui controles internos a partir dos quais ela toma decisões em curto prazo, porém quando se trata de planejar objetivos e metas para o futuro, a organização não possui um controle formalizado e organizado que lhe auxilie a tomar as decisões necessárias.

Diante destas dificuldades o orçamento empresarial pode auxiliar a organização na gestão de seus negócios, proporcionando uma eficiência em sua administração e melhorando o nível de decisões de seus gestores. Os benefícios que a apresentação de uma proposta de implantação de um orçamento empresarial se justifica, principalmente, pelo fato da dificuldade que essas empresas têm em obter informações de períodos passados ou futuros para a tomada de decisões.

Nessa perspectiva, o trabalho possui uma relevância importante para o meu crescimento profissional, já que esta experiência me proporcionará a oportunidade de estudar o assunto e trabalhar em uma empresa do ramo comercial e varejo, do qual poderei aplicar em outros estudos e casos práticos em diversas empresas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é composto por cinco capítulos, estruturados da seguinte forma.

No presente capítulo apresenta-se a introdução do trabalho, contendo informações relevantes sobre a área de estudo e sua contextualização. Ainda neste capítulo são apresentadas a definição do problema, objetivos, justificativa e a estrutura do trabalho.

O capítulo dois é composto pela fundamentação teórica do trabalho focando em métodos de planejamento e orçamento empresarial, buscando a identificação do estado da arte do tema do trabalho. No capítulo três apresentam-se os Métodos e Procedimentos do trabalho onde são apresentados o delineamento de pesquisa, unidade de análise, as técnicas de coleta e análise de dados e as limitações do estudo.

Já o capítulo quatro apresenta o desenvolvimento do trabalho, com uma descrição da empresa no qual foi realizado o estudo, o método e as ferramentas de aplicação do caso, além da elaboração da proposta orçamentária. Considerações finais e referências encerram o presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

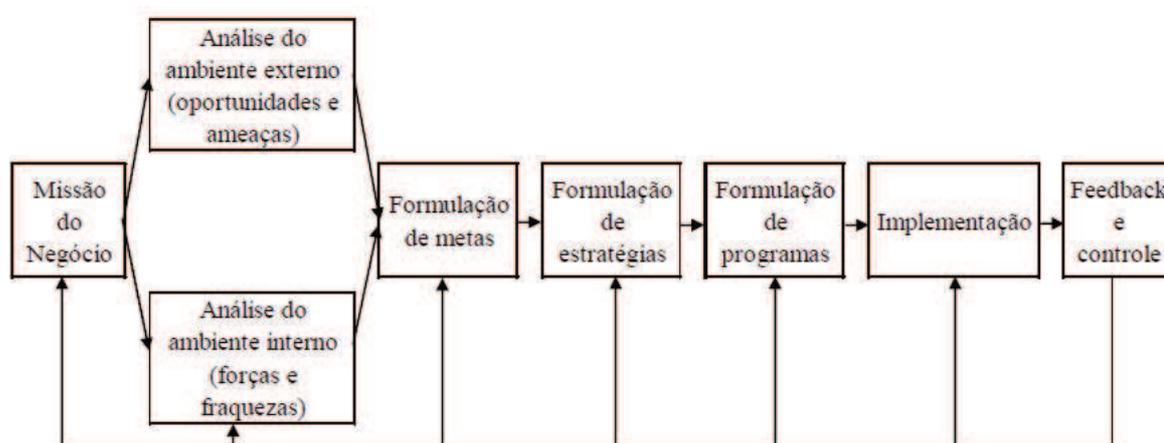
Os dinâmicos mercados e as rápidas mudanças nos cenários econômicos são constantes e com isso acabam influenciando na forma de se gerenciar as organizações. As pressões enfrentadas pelas empresas, independentemente de seu porte, segmento e área de atuação são as mesmas enfrentadas pelas demais organizações, sendo assim é fundamental a empresa desenvolver um planejamento para manter a mesma na direção estabelecida que norteie as decisões frente a estas constantes mudanças atualmente vivenciadas pelas organizações (BLUME, LEONHARDT, et al, 2004).

Miranda e Ribeiro (2011) afirmam que planejamento estratégico é fundamental para as empresas garantirem seu futuro e sobrevivência no mercado, pois orienta os gestores um estabelecimento de metas e objetivos a longo prazo e gera um acompanhamento contínuo de seus processos. Complementado a afirmação, o planejamento estratégico esta vinculado com a forma que as empresas assumem suas ações para atingir seus objetivos (HENNIG, DANILEVICZ, DUTRA, 2012). Oliveira (1999), define planejamento estratégico como “processo gerencial que permite estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente”.

Conforme Mintzberg (2004), um planejamento estruturado é fundamental para coordenar e controlar as atividades e processos da empresa, assim a empresa terá um melhor controle sobre o futuro da organização. Rasmussen (1990) afirma que o planejamento estratégico é fundamental, pois acaba tornando o processo decisório mais eficiente e assim estimulando o desenvolvimento e o crescimento da empresa na busca do cumprimento de seus objetivos. Além disso, o planejamento torna a empresa mais preparada para as constantes mudanças macroeconômicas e as tornam mais flexíveis frente ao mercado (OLIVEIRA, 1999). Por fim, Harrison (2005) define planejamento estratégico como sendo “um processo de alguma forma criativo e intuitivo que gera soluções criativas e novas idéias”.

Existem diversos modelos de planejamento estratégico e em geral possuem muitas semelhanças. Fischmann e Almeida (1991) definem o modelo de planejamento estratégico dividido em três etapas: planejamento, implementação e acompanhamento. O modelo apresentado por Oliveira (2005) apresenta somente a etapa de planejamento, apesar de ainda assim fazê-lo de uma forma mais detalhada. Já Kotler (2000) apresenta o planejamento estratégico com as etapas detalhadas conforme a Figura 1.

Figura 1 – O processo de Planejamento Estratégico de Negócios.



Fonte: adaptado de Kotler 2000.

Coforme a Figura 1, o primeiro passo é a definição da missão e visão do negócio. Segundo Oliveira (1999) a missão é a razão de ser da empresa, onde que por meio da definição busca-se determinar qual o negócio da empresa, quais as atividades que a empresa executa e onde a empresa quer chegar. Complementando a afirmação anterior, de acordo com Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) a missão de uma empresa é difícil e arriscada de definir, pois a missão é a razão de existir do negócio e sem a missão definida, fica difícil conseguir estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. Desta forma, a empresa conseguirá traçar objetivos claros e realísticos, para que assim o negócio consiga ser administrado com um desempenho de sucesso. Por fim, a declaração da missão em uma empresa, visa fazer um comunicado internamente e externamente do qual o propósito da organização e do negócio, além disso, o comunicado deve ser breve e reunir em poucas palavras o que a empresa faz, os mercados que ela quer atingir, os produtos e serviços disponíveis pela empresa e o seu papel em

relação aos concorrentes e as principais metas e objetivos que a empresa quer alcançar (PADOVEZZE, 2004).

Já a visão da empresa é o direcionador da missão, ou seja, é a visão que norteia os ideais e os sonhos da empresa, que proporcione direção para os próximos dez a vinte anos (PARENTE, 2000). De acordo com os autores, os benefícios apresentados pela visão da empresa são:

A visão apoia a parceria empresa/empregado na construção do futuro. A visão promove a inovação energiza a empresa e cria um ambiente propício ao surgimento de novas ideias. A visão tira a empresa da zona de conforto, a importância de se ter um sonho bem definido e nos visualizarmos operando em um nível muito mais elevado é que a nossa mente, inconscientemente, vai interpretar isso como um novo nível de desempenho esperado e nos fará corrigir positivamente o nosso curso rumo à visão. A visão complementa a missão, uma das dúvidas que parece quando se explica a visão durante o processo de Planejamento Estratégico é a diferença entre visão e Missão. (VASCONCELOS FILHO, PAGNONCELLI, 2001).

A declaração da visão para Padoveze (2004) define como sendo um conjunto bem elaborado de palavras e idéias que anunciam onde a empresa esta caminhando no momento e onde ela quer chegar. Por fim, Oliveira (1999), define visão como sendo um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que determinam onde a empresa que chegar ou onde a empresa esta caminhando no momento.

Definida a missão e visão da empresa, parte-se então para a análise das oportunidades e ameaças, causadas pelo ambiente externo e também uma análise das forças e fraquezas internas da empresa. No caso do ambiente externo, Oliveira (1999) destaca que as oportunidades são as variáveis externas e que não são controladas pela empresa, das quais podem gerar situações favoráveis para a organização desde que a mesma tenha condições e interesse de usufruí-las. Já as ameaças são também situações incontroláveis pela empresa que, se não neutralizadas, podem trazer desvantagens competitivas perante seus concorrentes. Na análise do ambiente interno, para Valadares (2002), as fraquezas ou pontos fracos, são características controláveis pela empresa que dificultam a organização a alcançar vantagem sobre seus concorrentes. Já as forças ou pontos fortes, são

características da empresa que permitem a mesma alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

A terceira etapa do planejamento estratégico conforme a Figura 1 é a etapa de formulação de metas, que é a definição de objetivos em termos de magnitude e prazo. Conforme Muller (2003, p.66), “os objetivos são resultados qualitativos e quantitativos que a empresa deverá alcançar em determinado período, como efeito das estratégias eleitas”. Simplificando o autor, a formulação de metas e objetivos responde as perguntas “O que?” ou “Onde se quer chegar?”.

A quarta etapa seria a formulação de estratégias, do qual Muller (2003, p.67), define como “as estratégias são as formas através das quais se alcançarão os objetivos da empresa”. A formulação deve ser concreta e consistente entre si, e deve responder as questões “Por onde se vai chegar?” e “Como?”. Na sequência, ocorre a etapa de formulação de programas, do qual se diz respeito a definição detalhada do plano de ação e atividades. Plano de ação conforme Muller (2003, p.67), “é o desdobramento operacional das estratégias escolhidas, que deverão ser implementadas para atingir os objetivos”. O autor ressalta ainda que uma estratégia é boa, somente se for executada de forma eficiente e que os planos de ação devem ser traduzidos com estimativas de custos. A penúltima etapa do processo de planejamento estratégico de um negócio é a fase da implementação.

2.1.1 Implementação do planejamento estratégico

Conforme Tavares (2000, p.330) apud Lunkes (2003) definir claramente os objetivos, metas e estratégias é apenas o primeiro passo para tornar a gestão bem sucedida. A implementação do planejamento estratégico corresponde ao corpo diretivo da organização tomar decisões críticas, como resultado de todo o processo desenvolvido e abrange três dimensões:

- Integração e coordenação de esforços e iniciativas entre as áreas da empresa e seus diferentes gestores, para assim trabalharem juntas para a implementação;
- Comprometimento das pessoas e grupos para realizá-la;

- Competência técnica e gerencial de membros da empresa para coordenar e equacionar as decisões a serem tomadas.

Segundo o autor para a implementação do planejamento estratégico, uma das ferramentas ou técnicas mais utilizadas atualmente pelas empresas é o *Balanced Scorecard*.

Desenvolvido por Kaplan e Norton na década de noventa, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que gera informações capazes de agregar dados e informações da empresa de características financeiras e não financeira, gerando assim dados para os gestores transmitir e executar a missão e a estratégia da organização. (FERNANDES e FONSECA, 2007)

2.2 PLANEJEMNTO ORÇAMENTÁRIO

No item anterior, foi visto que por meio do planejamento estratégico a empresa define seus objetivos, metas e estratégias de longo prazo. Após definido o planejamento estratégico, o planejamento orçamentário ou orçamento empresarial é um produto que atuará como alerta e controle para os gestores da empresa, indicando se o plano estipulado e estabelecido é eficaz. O orçamento, nada mais é que um plano financeiro e cronológico, que visa implementar a estratégia escolhida da empresa no planejamento estratégico (FREZATTI, 2009). Conforme Sanvicente e Santos (1995) a principal relação entre planejamento estratégico e orçamento esta justamente no controle das metas e objetivos traçados, já que não adianta ter metas se não forem controladas e acompanhadas periodicamente.

Horngren, Foster e Datar (1997) destacam que o planejamento orçamentário é útil quando o mesmo estiver alinhado com as estratégias do negócio, pois é com a análise da estratégia que se estuda como a organização utilizará de forma eficiente seus recursos, capacidades e ferramentas no intuito de alcançar seus objetivos e metas gerais firmados no planejamento estratégico. Os mesmos autores ainda explicam que o orçamento é uma das principais ferramentas de um controle gerencial, se bem aplicado e administrado de forma inteligente, o orçamento conduz

ao planejamento estratégico, fazendo assim com que a gestão da organização promova melhores decisões para o negócio.

O orçamento, conforme Lunkes (2003) teve suas origens na administração pública, do qual pode-se mencionar a existência em controles e relatórios dirigidos pelo parlamento Inglês em meados do século XVIII, onde somente após a entrega destes relatórios o rei e depois o primeiro ministro poderiam cobrar impostos e usufruir dos recursos disponíveis. Segundo Zdanowicz (1989) a técnica orçamentária foi utilizada pela primeira vez na empresa Du Pont De Memours, pelo gerente financeiro Donaldson Brown, nos Estados Unidos no ano de 1919. No Brasil, o autor assegura que as empresas tiveram um primeiro contato com as técnicas orçamentárias a partir da década de setenta.

Conforme Padoveze (2004) o conceito de orçamento pode ser definido “pela quantificação e mensuração econômica das atividades planejadas e programadas para o próximo exercício.”. Welsh (1996) conceitua orçamento como um plano administrativo que abrange todas as etapas das operações do negócio em um determinado período futuro definido, tratando-se de uma expressão formal de políticas, objetivos, planos e metas estabelecidas pela coordenação para a organização como um todo. Zdanowicz (1989) também conceitua orçamento “como instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou investimentos por um determinado período, orientado pelos objetivos e metas propostas pela administração”.

Segundo Zdanowicz (1989) o orçamento tem como objetivo:

apresentar o programa orçamentário, ditar normas e procedimentos que regulamentem a organização na elaboração e na execução do orçamento, através de um conjunto de tarefas executadas dentro de um período pelas diversas funções e departamentos da empresa.

Para Brookson (2000, p.7) *apud* Lunkes (2003) o orçamento tem o objetivo de ajudar a coordenar as ações dos líderes e gestores de diferentes áreas e departamentos da empresa conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Os seis principais objetivos do orçamento

Objetivos	Descrição
Planejamento	Auxilia a programar as atividades de uma maneira lógica que auxilia as decisões a longo prazo.
Coordenação	Ajuda a coordenar as atividades diversas da empresa e garantir uma consistência entre as ações.
Comunicação	Informar e disseminar os objetivos a toda a organização.
Motivação	Estimulo para atingir as metas e objetivos.
Controle	Controlar as atividades da empresa por comparação com planos originais, fazendo ajustes quando necessário.
Avaliação	Fornecer bases e informações para os gestores poderem avaliar o trabalho realizado.

Fonte: adaptado de Brookson (2000, *apud* Lunkes 2003)

Zdanowicz (1989) salienta que o processo de planejamento orçamentário deve possuir as seguintes características: uma projeção do futuro, flexibilidade e participação efetiva e direta dos gestores e responsáveis da empresa. Tung (1994) complementa que além destas características, o planejamento orçamentário deve ter um grau aceitável de assertividade, fácil adaptação com o ciclo operacional da empresa e indicar decisões corretivas através de relatórios emitidos.

2.2.1 Estrutura

A estrutura de um orçamento é abrangente e composta por vários orçamentos individuais de diferentes departamentos e atividades da empresa. Hansen e Mowen (2001) definem que o orçamento está dividido em dois tipos, o orçamento operacional e o orçamento financeiro. Conforme o autor o orçamento operacional se preocupa com atividades geradoras de renda do negócio, ou seja, vender e produzir. Já o orçamento financeiro se preocupa com as entradas e saídas de caixa, ou seja, com a posição financeira da empresa.

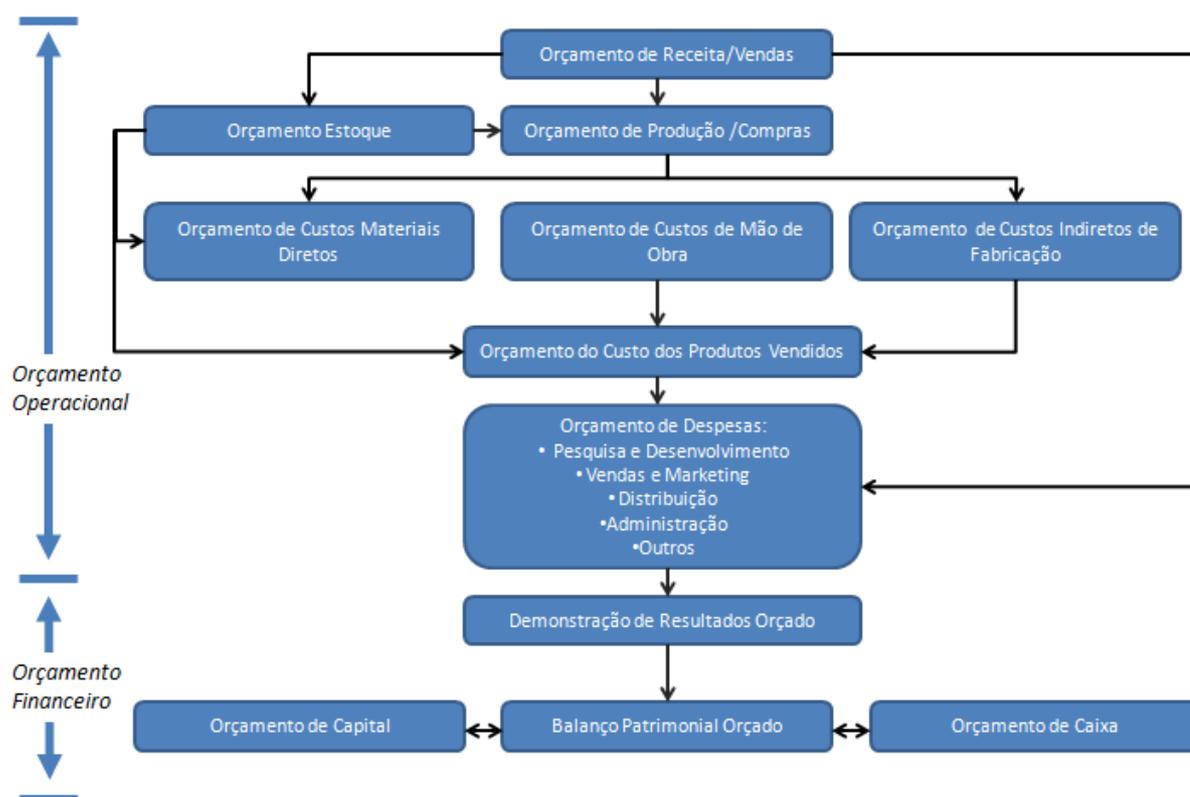
Atkinson (2000) subdivide o orçamento operacional e financeiro conforme abaixo:

Orçamentos Operacionais: plano de vendas, plano de gasto de capital, plano de produção, plano de aquisição de materiais, plano de contratação e de treinamento de mão de obra e plano de gastos administrativos.

Orçamentos Financeiros: demonstração de fluxo de caixas esperados, balanços patrimonial projetados, demonstração de resultados projetados.

Como já exposto anteriormente, o orçamento é composto basicamente por duas partes, a parte operacional e a parte financeira. Horngren, Foster e Datar (2004) apresentam a estrutura do orçamento global conforme Figura 3 abaixo:

Figura 3 – Estrutura orçamento global



Fonte: adaptado de Horngren, Foster e Datar (2004).

Conforme Welsch (1996) em empresas comerciais o orçamento têm sido bastante utilizado e controlado pelos gestores, isto vem ocorrendo pelo fato deste mercado trabalhar com margens operacionais bem menores do que, por exemplo, uma indústria. Sendo assim, atividades e processos da área ou departamento de

compras são de extrema importância para a empresa maximizar sua margem e por consequência maximizar seu resultado. Neste sentido, o autor define que a estrutura e de um orçamento em uma empresa comercial deve ter as seguintes peças:

- a) Orçamento de Vendas
- b) Orçamento de Mercadoria ou Compras
- c) Orçamento de Despesas Operacionais
 - Orçamento de Despesas Administrativas;
 - Orçamento de Despesas de Vendas;
 - Orçamento de Despesas Tributárias;
 - Orçamento de Despesas Financeiras.
- d) Orçamento de Capital
- e) Orçamento de Caixa
- f) Projeções de demonstração de resultados do Exercício e Balanço Patrimonial.

2.2.2 Orçamento de vendas

A primeira peça ou etapa a ser elaborada é considerada uma das mais importantes que é o orçamento de vendas. Nesta etapa deve-se projetar as vendas em unidades e em valores monetários. Neste sentido Welsh (1996) afirma que:

“O plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico de uma empresa. 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”.

Conforme Sanvicente e Santos (1995) a principal função do orçamento de vendas é a determinação do nível de atividades futuras da empresa, com isso a empresa saberá quantos produtos ou serviços serão vendidos, quando e o que

serão vendidos, sendo assim possível determinar os recursos e as capacidades disponíveis para a obtenção destas vendas planejadas. Colaborando com a afirmação, Zdanowicz (1989) destaca a relevância do orçamento de vendas para a organização e seus diversos departamentos, os quais são em muitos casos responsáveis por programar e estruturar os setores sob suas responsabilidades e assim otimizar a receita da empresas como um todo. Por fim, Padoveze (2004) afirma que o ponto-chave do orçamento empresarial é o orçamento de vendas, pois é ponto de partida de todas as etapas de construção das peças do processo orçamentário, essa colocação se deve ao fato que para a maioria das empresas, o ponto inicial de um planejamento é a demanda de seus produtos para um determinado período, deste fato, o volume de vendas torna-se um fator importante para todo o processo orçamentário.

Para formar o orçamento de vendas, Welsh (1996) menciona que se deve observar vários fatores, entre eles as condições externas de mercado e das condições internas da organização. Complementado a idéia, Lunkes (2003) afirma que o primeiro passo a ser feito e pensado, no que se refere ao orçamento de vendas é olhar as questões de limitações ou restrições. Logo, é necessário fazer primeiramente uma análise de questões de ambiente interno e externo da empresa, buscando assim eventos que possam interferir nas previsões de vendas da organização. Dentre os fatores possíveis podemos analisar exemplos na Figura 4 abaixo.

Figura 4 – Fatores Internos e Externos



Fonte: adaptado de Lunkes, 2003.

Welsh (1996) complementa que para a análise das questões internas, devem-se levar em conta as alterações das políticas de promoções de vendas adotadas pelas empresas, a localização do espaço, políticas de pessoal, do arranjo físico das instalações e das mercadorias comercializadas e por fim das condições de pagamentos da empresa. Já nas questões externas, o autor recomenda que se deve levar em conta as condições econômicas gerais e locais projetadas para o período analisado, as tendências demográficas da região de atuação, da concorrência, da moeda local e as possíveis mudanças nas condições de poder aquisitivo da população.

2.2.3 Orçamento de compras

Após a elaboração do orçamento de vendas, a próxima etapa do processo a ser feito é o orçamento de compras, que consiste em preparar o orçamento de materiais a serem comercializados. Sanvicente e Santos (1995) descreve que o orçamento de compras “representa a determinação do programa de obtenção de matérias-primas necessárias para o atendimento dos planos de produção e estoque”. O mesmo autor ainda menciona que a elaboração do orçamento de compras consiste em adquirir vantagens em relação a preço, prazos de entrega e demais condições, fatores estes que estão ligados a política de estocagem da empresa, ou seja, as decisões de compra de produtos ou matéria prima serão uma decorrência do estoque da empresa.

Para Zdanowicz (1989), no momento em que estiver elaborado o orçamento de vendas, para fazer o orçamento de compras se devem levar em consideração os seguintes fatores:

- a) Compra de matéria prima ou mercadoria;
- b) Necessidade de matéria prima ou mercadoria;
- c) Nível de estoque ou mercadoria.

Conforme Welsch (1996) o planejamento do orçamento de compras descreve-se como:

Orçamento de compras depois de serem especificados no orçamento de matérias prima os períodos e as quantidades de cada tipo de material necessário deverá ser preparado um plano para a sua aquisição. Assim o orçamento de compras indicará tanto as quantidades a serem adquiridas quanto o custo de cada tipo de material e as datas de entrega exigidas.

Conforme Zdanowicz (1989), o plano de elaboração do orçamento de compras, a empresa deve levar em conta o espaço disponível para estoquagem dos produtos e ou matéria-prima. Outro fator também importante é a questão da negociação de prazos de pagamento com os fornecedores, pois o orçamento de compras tem como finalidade mostrar uma projeção periódica de desembolsos de compras.

2.2.4 Orçamento de despesas operacionais

A terceira parte da estrutura do processo orçamentário é o orçamento de Despesas Operacionais que é composto por despesas administrativas, despesas de vendas, despesas tributárias e despesas financeiras. Conforme Zdanowicz (1989) fazer a projeção destas despesas faz com que os gestores da empresa consigam prever com antecedência uma alteração, modificação, redução ou incremento no orçamento de suas atividades operacionais, ou seja, modificar as despesas de vendas e administrativas em função dos aspectos conjunturais externos e internos da empresa.

Segundo Welsch (1996), o orçamento de despesas operacionais é um planejamento de custos e despesas que tem como principal objetivo controlar as saídas de caixa e controlar os custos da organização.

a) Orçamento de Despesas Administrativas;

Conforme Zdanowicz (1995) o orçamento de despesas administrativas esta relacionado aos itens incorridos pela supervisão e prestação de serviço a todas as principais funções de uma empresa. Neste orçamento, o autor inclui despesas como salários dos funcionários, 13º salário, aluguéis, encargos sociais, material de

expediente, comunicação, energia elétrica, água, equipamentos de escritório, honorários legais e custos de auditoria.

Segundo Sanvicente e Santos (1995), as despesas administrativas são geralmente classificadas como custos fixos dentro da empresa, pois não variam significativamente com a produção ou vendas da empresa. A elaboração do orçamento de despesas administrativas deve ser fundamentado principalmente em bases de dados históricos das despesas departamentais da empresa.

b) Orçamento de Despesas de Vendas;

O orçamento de despesas de vendas pode apresentar dois tipos de classificação de custos pela organização, sendo custos fixos ou variáveis. As despesas com vendas estão diretamente relacionadas com todos os custos relacionadas com a venda do produto, distribuição e entrega do produto para o cliente. A elaboração do orçamento de despesas com vendas deve ser feito com muita atenção e cuidado, já que, para algumas empresas estas despesas podem representar um percentual significativo dos custos totais. (WELSCH, 1996).

Conforme Sanvicente e Santos (1995) a elaboração do orçamento de despesas com vendas deve ser feito de forma simultânea com o orçamento de vendas e receitas da empresa, pois em muitos os casos as despesas com vendas serão maiores ou menores dependendo dos esforços necessários para que as vendas previstas sejam realizadas. De acordo com Hansen e Mowen (2001) classificam-se no orçamento de despesas com vendas custos variáveis de comissão sobre vendas para os funcionários, frete e suprimentos e como custos fixos, salários de pessoal de acessória de marketing e as despesas com propaganda. Frezatti (2009) também expõem os itens de composição de um orçamento de despesas de vendas compreende despesas relacionados a atividade de vender da empresa, tais como salários e encargos dos profissionais da área de vendas, marketing, propaganda e pesquisa de mercado entre outros.

c) Orçamento de Despesas Tributárias;

Sanvicente e Santos (1995) afirmam que “o orçamento de despesas tributárias é o instrumento que procurará relacionar, em sua projeção, todos os tributos que empresa deverá recolher em nível federal, estadual e municipal no período orçamentário”. Este orçamento também tem bastante importância para empresa, visto que, as empresas no Brasil apresentam um elevado número de tributos a pagar por período. O mesmo autor ainda afirma que com o orçamento de despesas tributárias, a empresa terá um controle dos custos podendo analisar qual a participação na estrutura do negócio, projetar os desembolsos com os tributos no período projetado e seus reflexos nos preços dos produtos, visando assim uma obtenção de benefícios fiscais para a empresa.

Zdanowicz (1995) destaca algumas despesas que devem ser classificadas no orçamento de despesas tributárias, dentre elas estão contribuições para o PIS e COFINS, imposto predial (IPTU), imposto de renda (IR), imposto sindical, imposto de importação, imposto sobre serviços de qualquer natureza, imposto sobre propriedade de veículos automotores, taxas de licenças junto a exatorias, prefeitura e órgãos públicos, taxa de saneamento como água e esgoto e tributos diversos.

d) Orçamento de Despesas Financeiras.

Conforme Sanvicente e Santos (1995), o orçamento de despesas financeiras deve demonstrar para a organização os gastos relacionados com aquisições de empréstimos e/ou financiamentos que a empresa captou no período projetado. O mesmo autor afirma que “orçamento das despesas financeiras estará vinculado às captações de recursos financeiros na forma de capital de giro ou de capital fixo, procurando, assim, viabilizar as atividades operacionais da empresa no período projetado”.

Segundo Zdanowicz (1995) neste orçamento são incluídos gastos de juros, as taxas de abertura de crédito, correção monetária, os descontos concedidos, nas vendas, as fianças, os avais e os encargos de aplicações temporais em títulos de

renda variável ou fixa. O mesmo autor ainda afirma que o principal objetivo do orçamento de despesas financeiras é projetar os pagamentos dos recursos terceiros, captados ou a captar da empresa.

2.2.5 Orçamento de capital

Para Padoveze, (2004) o orçamento de capital é uma peça que não está diretamente ligada somente a investimentos e planos a curto prazo, pois parte destes investimentos necessários para o próximo exercício é fruto dos planos operacionais que se originam do planejamento estratégico da organização.

Sanvicente e Santos (1995) no orçamento de capital são consideradas “aquelas despesas incorridas com aquisições de máquinas ou veículos, modificações e transformações que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou da prestação de serviço”. Para estes autores, a elaboração de uma proposta de orçamento de capital envolve a estimação e avaliação de diversos fluxos de caixa de diversas propostas dos investimentos, a escolha de projetos com base em um critério de consentimento e a reavaliação permanente dos projetos de investimentos já aceitos e os a serem aceitos pela organização.

Muitas vezes, investimentos em ativos e imobilizados têm impacto grande nas contas da empresa estendendo-se a longos períodos. Uma decisão incorreta com relação a investimentos e acréscimos de imobilizados envolvendo geralmente quantias enormes de capital que por sua vez são fixos e muitas vezes irrecuperáveis para a organização geram grandes problemas para a organização. No entanto se o orçamento de capital for bem planejado, ele terá uma grande importância para a empresa, podendo assim impedir investimentos em ativos sem retorno de capital. (WELSCH, 1996)

2.2.6 Orçamento de caixa

Conforme Zdanowicz (1989) o orçamento de caixa se refere a todas as operações projetadas pela empresa em termos de entradas e saídas monetárias. Os

dados para a construção desde orçamento deverão ser obtidos nos orçamentos de vendas, de produção e de despesas operacionais, bem como nas informações relativas aos modelos de pagamento e vendas da empresa, sejam elas a vista ou a prazo. Para Welsch (1996) o orçamento de caixa envolve a projeção de ingressos e desembolsos de caixa e das necessidades de financiamento da empresa, além disso, o orçamento de caixa deve ter um equilíbrio entre os fundos disponíveis e as atividades que o exigem, operações, desembolsos, investimentos entre outros.

Para Lunkes (2003) o objetivo do orçamento de caixa “é assegurar recursos monetários para atender as operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias”. Segundo Zdanowicz (1998) o orçamento de caixa tem como função auxiliar os administradores financeiros a projetarem seus recursos disponíveis com segurança por um determinado período. Para Gitman (1984) o orçamento de caixa possibilita aos administradores planejar suas atividades e processos de caixa a curto prazo, dando assim uma visão clara da época em que ocorrerão recebimentos e pagamentos previstos durante um determinado período.

Além disso, Welsch (1996) defende que as principais finalidades do orçamento de caixa são:

- a) Indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas;
- a) Mostrar o excesso ou a falta de recursos disponíveis;
- b) Estabelecer bases e políticas claras para transações de crédito;
- c) Permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação ao capital de giro, às vendas, aos investimentos e ao capital de terceiros;
- d) Definir bases sólidas para o controle corrente da posição financeira da empresa.

De acordo com Sanvicente e Santos (1995) existem dois métodos básicos usados no orçamento de caixa, o método de recebimentos e pagamentos e o método do resultado ajustado. Os métodos têm os seguintes conceitos:

Método dos recebimentos e pagamentos é o mais detalhado para a preparação do orçamento de caixa. Baseia-se nos orçamentos parciais até

aqui elaborado ajustando-os para as datas em que as transações efetivamente se converterão em termos de caixa.

Método de resultado ajustado é utilizado quando se fazem projeções dos prazos superiores a um ano, nos quais os detalhamentos trimestrais ou mensais não são significativos. A informação básica inicial é o resultado líquido projetado, no qual são feitos os devidos ajustes para coloca-lo em termos de movimento de caixa.

2.2.7 Projeções de demonstrativos de resultado e balanço patrimonial

Segundo Padoveze (2004) as etapas do processo orçamentário trazem as informações contidas para a elaboração dos resultados e demonstrações contábeis que encerram o orçamento, já que por meio destas demonstrações os administradores da organização possam fazer suas críticas financeiras e analisar o retorno que a empresa esta produzindo, dos quais justificam todo o planejamento e o processo orçamentário implantado.

Sanvicente e Santos (1995) colaboram afirmando que “As projeções da demonstração de resultado e do balanço são talvez as peças mais importantes do processo orçamentário, pois permitem a avaliação de todo o planejamento realizado”.

Para Zdanowicz (1998) existem cinco objetivos do Demonstrativo de Resultado do Exercício projetado:

- a) Avaliar a eficiência do plano geral de operações obtendo relações significativas entre as receitas, os custos e as despesas operacionais;
- b) Analisar e comparar a situação atual e futura da empresa;
- c) Constituir-se em instrumentos de planejamento e controle econômico;
- d) Informar aos atuais e novos acionistas sobre a provável remuneração do capital investido na empresa; e
- e) Projetar todas as contas diferenciais resultantes ou não da atividade fim da empresa.

Deste modo, além dos resultados e orçamentos parciais, existe também a necessidade da empresa saber e verificar os reflexos causados no patrimônio e na estrutura financeira da organização e para isso existe o balanço patrimonial. Conforme Zdanowicz (1998) uma das principais características do balanço patrimonial é projetar todos os itens patrimoniais necessários ao processo e atividades operacionais da empresa, como também ser a peça orçamentária que irá encerrar o plano geral de operações.

O mesmo autor ainda relaciona quatro objetivos principais para a empresa na elaboração do Balanço Patrimonial: analisar comparativamente sua liquidez, avaliar sua capacidade financeira, dispor informações sobre sua estrutura patrimonial e realizar comparações das situações financeiras e patrimoniais.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme o objetivo geral deste trabalho, utilizou-se o método de estudo de caso para desenvolver uma proposta de implantação de orçamento aplicado em uma realidade prática. Ou seja, o estudo foi feito com base em dados e informações obtidas com gestores da empresa estudada, podendo assim observar, registrar e analisar os processos de implantação do controle.

Estudo de caso conforme Vergara (2005), é “estudo circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas com uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado em campo”.

Neste projeto a pesquisa feita de forma exploratória, conforme Gil (2002), “a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses para estudos futuros”. Ou seja, neste trabalho para alcançar os objetivos propostos foram feitas pesquisas bibliográficas, entrevistas com os gestores a fim de conhecer o negócio e coletar informações úteis para a pesquisa.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Realizou-se este estudo de caso na empresa chamada Livraria Rossi. Fundada em 1942, situada na cidade de Caxias do Sul possui hoje três lojas próprias situadas estrategicamente na mesma cidade de sua fundação. Atualmente, a empresa não possui um controle estruturado de modo a fazer projeções futuras e controlar seus resultados com uma base de comparação. Esta necessidade de controle foi declarada pelos próprios gestores em entrevistas realizadas.

Os participantes destas entrevistas e encontros foram os membros da diretoria e gerência da empresa. O motivo da participação destas pessoas deve-se

ao fato de que possuem conhecimentos do negócio e processos da empresa e são estas pessoas que tomam as decisões em relação ao futuro da empresa.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo Roesch (1999) o processo de coleta de dados antecede a análise de dados. As principais técnicas de coleta de dados são entrevistas, questionários, testes e as observações. Também é possível trabalhar com dados já existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios. Segundo Minayo (1994) entrevista “se caracteriza por uma comunicação verbal que reforça a importância da linguagem e do significado da fala. Já num outro nível, serve como meio de coleta de informações sobre um determinado tema científico”.

Além das entrevistas, para a coleta de dados foram utilizadas as seguintes técnicas:

- a) Relatórios históricos de receitas de vendas, disponibilizados pelo sistema da Livraria Rossi;
- b) Relatórios históricos de custo de mercadorias vendidas, disponibilizados pelo sistema da Livraria Rossi.;
- c) Relatórios de despesas operacionais e administrativas, obtidos pelo sistema da livraria Rossi.
- d) Observação. A partir da verificação e análise de dados e atividades nos processos decisórios.
- e) Entrevistas semi estruturadas: conversas conduzidas com o intuito de levantar informações pertinentes aos processos da empresa.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados a partir do sistema da Livraria Rossi foram tratados em planilhas Excel. Eles foram tratados de forma que a análise fosse separada por períodos mensais, trimestrais e anuais. Os gráficos apresentados no estudo, também foram tratados em planilhas Excel a partir de dados fornecidos pela empresa.

Quanto aos modelos de controles propostos, todos eles também foram trabalhados via planilha Excel. Os controles foram construídos com o objetivo de que os gestores possam ter uma comparação entre o realizado e o orçado e a variação entre eles. De cada período.

3.5 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho não tem como objetivo revisar todos os métodos de orçamento existentes na literatura. Dessa forma, a discussão sobre métodos de orçamento empresarial e planejamento não se esgotará neste trabalho.

O resultado obtido neste trabalho, por se tratar de um estudo de caso, limita-se apenas a esta empresa estudada. Contudo, a base da proposta de orçamento e as etapas criadas podem servir de base para aplicação em outras organizações.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Aproximadamente em 1926, no município de Caxias do Sul – RS, os irmãos Armando, Mário e Ângelo, filhos de Liberata e Tito Rossi, decidiram juntar-se e fazer a aquisição de uma máquina de tipografia e começaram a trabalhar no porão da casa dos seus pais (LIVRARIA ROSSI, 2013).

Após alguns anos trabalhando no porão da casa dos pais, os irmãos decidiram construir um prédio. Neste prédio começou então a funcionar a Rossi e Irmãos. Passaram-se mais alguns anos e o irmão Ângelo vendeu sua participação da empresa, pois não teve mais interesse em continuar na empresa. A partir desta negociação, a Rossi e Irmãos mudou sua razão social para Livraria e Tipografia Rossi.

Nos anos que se sucederam, a cidade de Caxias do Sul cresceu e a empresa da família Rossi acompanhou este crescimento. No ano de 1942 a empresa formou uma sociedade e construiu um pavilhão em um bairro até então afastado do centro de Caxias do Sul, local onde passou a ter a atividade de tipografia e o prédio antes construído ficou a apenas com a atividade de livraria.

Após se estabilizarem no mercado, as próximas gerações da família Rossi começaram a trabalhar no negócio. A sociedade entre os irmãos duraram até 1994 quando o filho mais velho de Armando, Marcos Antonio comprou dos sócios as partes da Livraria tornando-se assim o único responsável pela loja, ficando assim a atividade de tipografia para os outros sócios da família. É a partir desta data em 1994 que Livraria Rossi passou a assumir o seu atual nome.

Atualmente a Livraria Rossi conta com três amplas e modernas lojas nos pontos estratégicos na cidade de Caxias do Sul visando sempre um bom atendimento se seus clientes. A empresa comercializa materiais para escritório, material escolar, livros e produtos de informática entre outros produtos como também faz a prestação de serviços como, por exemplo, a fabricação de carimbos.

A Livraria Rossi possui aproximadamente uma equipe de 100 colaboradores estruturada conforme a Figura 5 abaixo:

Figura 5 – Organograma Livraria Rossi



Fonte: Livraria Rossi

O Diretor Executivo é a figura de maior poder de decisão na empresa, ele é responsável pelas três frentes de gestão da empresa, o financeiro, administrativo e a área comercial.

Na área financeira, coordenada pelo Diretor Financeiro têm em suas responsabilidades o controle do processo de contas a pagar e contas a receber da empresa, o processo de liberação de crédito de vendas e pelo fluxo de caixa da organização. Além destes processos e atividades, o Diretor controla a relação entre a compra e venda de mercadorias e da rentabilidade da empresa. E por fim, este cargo tem como responsabilidade a avaliação e análises de custos e do preço de venda das mercadorias. Abaixo do Diretor Financeiro, existem os cargos de Analista

de Custos, Analista de Crédito e Analista de Cobrança todos eles prestando apoio ao diretor nas áreas e atividades citadas neste parágrafo.

Já na área administrativa, coordenada pelo Diretor Administrativo têm como responsabilidade a administração de pessoal, gestão corporativa da empresa e pela gestão da condução do andamento da empresa em termos de projeções futuras. Abaixo do Diretor no organograma tem o cargo de Analista de RH, este cargo tem como atividade controlar a folha de pagamento, contratações e controle de férias e controle dos benefícios aos funcionários da empresa. Outro cargo abaixo do Diretor Administrativo é o Gerente Financeiro, do qual tem como atividades e responsabilidade de controlar e analisar investimentos, coordenar novos projetos e realizar análises de oportunidades de mercado.

Por fim, na área Comercial de responsabilidade do Diretor Comercial têm como uma das suas principais atividades o controle das lojas da organização do qual se baseia em organizar os layouts de lojas, a organização e disposição dos produtos nas prateleiras e vitrines e responsável pela gestão com os gerentes de lojas da equipe de atendimento. Além disso, o Diretor também tem como responsabilidade os processos de vendas de produtos, a negociação de compra de mercadorias e pela escolha da linha de produtos que a organização trabalha. Os cargos que dão suporte a este diretor estão as equipes de vendas formadas por Gerentes Comerciais de Loja, Supervisores e Equipes de Vendedores.

Estes então são os principais cargos da empresa Livraria Rossi, onde foram citadas suas principais responsabilidades e atividades de cada pessoa. A parte contábil da empresa, não citada nas atividades e cargos acima, é feita por uma empresa terceirizada contratada pela Livraria Rossi. A empresa terceira é responsável pelo fechamento e apresentação dos resultados, apuração de impostos e entre outras atividades do qual será apresentado no próximo capítulo.

4.2 CONTROLES UTILIZADOS ATUALMENTE

Em entrevista realizada com os gestores da Livraria Rossi, os próprios afirmam que a empresa possui dois tipos de modelos de controles, o interno e o externo. Com relação ao controle interno, onde as responsabilidades pelos dados apresentados ficam a cargo da própria organização, a empresa possui um software chamado Vendebem. Este programa é voltado para empresas de comércio e varejo em geral, tais como mercearias, lojas de vestuário, conveniências, açougues, papelarias, lojas de discos, bazares, etc.

Neste sistema, os gestores da empresa possuem uma variedade enorme de dados e informações disponíveis nos bancos de dados, podendo assim realizar suas análises e tomar as decisões necessárias para a organização. Dentre as informações disponíveis, o sistema disponibiliza relatórios de vendas com quebra por condições de pagamento, linha de produtos, ticket médio por venda dentre outras informações relacionadas a esta área da empresa. Com relação à área de compras, conforme os gestores da empresa, é possível fazer diversas análises como o custo médio dos itens comercializados, quantidade e volume dos produtos comprados e um histórico com as informações técnicas dos produtos comercializados nas três lojas da Livraria Rossi. O sistema Vendebem, também possui o módulo onde é informada a quantidade de produtos em estoque, porém conforme os próprios gestores, os dados não são confiáveis em relação ao estoque real.

Outros dados fornecidos pelo sistema Vendebem para os gestores estão relacionados aos fornecedores e aos clientes da empresa. Dentre as informações disponíveis que os gerentes da livraria analisam, podemos citar o perfil do cliente comprador, em qual das três lojas ele mais frequênta e que tipo de produto ele se interessa dentre outros dados.

Relatado os controles internos e o sistema utilizado, segundo os gestores da Livraria Rossi, com relação ao modelo de controle externo a responsabilidade pela apresentação dos dados é de responsabilidade de uma empresa terceirizada do qual incluem os controles contábeis e controles gerencias financeiros.

a) Controles Contábeis;

O primeiro controle apresentado e disponibilizado pela empresa terceirizada é mostrado na Figura 6, onde primeiramente é mostrada e detalhada a estrutura do controle.

Figura 6 – Estrutura controle contábil

Vendas
Prestação Serviços
Total Faturamento
(-) Impostos s/faturamento
Vendas Líquidas
(-) C M V
Lucro Operacional
(-) Despesas c/pessoal
Salário/Férias/13º Salário
Encargos Sociais
Benefícios
(-) Despesas com l
Propaganda e Publicidade
Energia Elétrica
Assist. Técnica Contrato
Desp. c/máquina copiadora
Serviços - Informática
Serviços - Contabilidade
Serviços - Outros
Aluguel
Outras Desp Comerciais
(-) Despesas adm
Telefone
Associação de Classe
Outras Desp Administrativas
(-) Impostos e taxas
(-) Despesas financeiras
(+) Receitas financeiras
(-) Outras despesas
(+) Outras receitas
(=) Resultado

Fonte: Livraria Rossi

O controle segue os princípios de um Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), sendo que a primeira parte da estrutura do controle começa com as receitas da empresa, separadas em vendas e prestação de serviço e a soma total da receita bruta destes dois produtos intitulada de Total Faturamento. Em seguida é feita uma dedução de impostos sobre o faturamento das receitas, concluindo com a soma entre o Total de Faturamento e os descontos de impostos sobre o faturamento intitulado de Vendas Líquidas.

Depois da apuração das receitas bruta e líquida da organização, é feito o controle e levantamento do CMV que é o Custo de Mercadoria Vendida. Nesta dedução da receita está o total da compra das mercadorias comercializadas nas três lojas da Livraria Rossi. Após a totalização deste custo chega-se ao resultado operacional da empresa intitulado no controle de Lucro Operacional.

Em seguida, o controle está dividido em três partes que são as Despesas com Pessoal, Despesas Comerciais e Despesas Administrativas. Nesta parte estão todas as despesas operacionais da empresa, isto é, são as despesas necessárias para vender os produtos, administrar a empresa e financiar as operações.

As Despesas com Pessoal têm três subdivisões, onde o primeiro item chamado de Salários/Férias/13º Salário é contabilizado os salários de todos os funcionários da Livraria Rossi mais as férias e o décimo terceiro salário. Em seguida estão os Encargos Sociais, como o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, o FGTS e o INSS aos empregados e por fim os Benefícios onde estão contabilizados o vale transporte, vale refeição entre outros benefícios oferecidos pela Livraria Rossi aos seus funcionários.

A segunda divisão feita pelo controle apresentado na Tabela 1 está as Despesas Comerciais, do qual apresenta ainda nove subdivisões. Nesta etapa do controle são apresentadas as despesas de energia elétrica, serviços de informática, serviços de contabilidade, custo de aluguel das lojas, propaganda e publicidade e outras despesas comerciais, do qual incluem despesas com estacionamento, cursos, viagens, limpeza e conservação, despesas com veículos, água, entre outras.

E por fim, são apresentadas as Despesas Administrativas da empresa, do qual tem três subdivisões. Na primeira subdivisão estão contabilizadas as despesas

com telefonia das três lojas da organização, na segunda subdivisão estão as despesas como a Associação de Classe que são despesas com o sindicato do comércio e por fim estão outras despesas administrativas, que são por exemplo despesas com correios e envio de malotes e seguros diversos.

Outro controle contábil e financeiro disponibilizado para Gestores da empresa é o Balanço Patrimonial da Livraria Rossi, mostrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Balanço patrimonial Livraria Rossi

BENS E DIREITOS	abril-13		
		H %	V %
Ativo Circulante	368.227,15	86,87	85,96
Caixa	2.505,30	56,49	0,58
Bancos c/corrente	4.103,75	(38,69)	0,96
Aplicações Financeiras	881,42	21,04	0,21
Clientes	196.670,84	77,10	45,91
Impostos a Compensar	1.751,48	99,94	0,41
Adiantamentos	4.054,65	95,66	0,95
Despesas Antecipadas	950,28	86,24	0,22
Estoques	157.309,43	96,11	36,72
Ativo não Circulante	60.120,38	99,69	14,04
Créditos a Recuperar	6.011,50	100,00	1,40
Investimentos	54.108,88	99,66	12,63
Investimentos	1.695,27	100,00	0,40
Imobilizado	91.692,22	100,27	21,41
(-) Depreciações Acum.	(39.278,61)	101,12	(9,17)
	-		
TOTAL DO ATIVO	428.347,53	88,47	100,00
OBRIGAÇÕES	abril-13		
		H %	V %
Passivo Circulante	179.411,72	75,81	41,88
Fornecedores	49.593,64	40,19	11,58
Obrigações Trabalhistas a pg	3.508,62	46,02	0,82
Obrigações Tributárias a pg	21.542,89	218,96	5,03
Salários a Pagar	7.086,78	78,77	1,65
Provisões de 13º e Férias	21.153,36	83,95	4,94
Outros Credores	76.526,43	124,25	17,87
Passivo não Circulante	10.221,40	392,58	2,39
Sócios Conta Corrente	10.221,40	392,58	2,39
Patrimônio Líquido	238.714,40	97,47	55,73
Capital Social	29.000,00	100,00	6,77
Reservas de Capital	14.328,55	100,00	3,35
Reserva Aumento de Capital	92.831,46	100,00	21,67
Resultados Acumulados	102.554,40	94,30	23,94
TOTAL DO PASSIVO	428.347,53	88,47	100,00

Fonte: Livraria Rossi

Os elementos apresentados no demonstrativo acima, contém a mensuração da posição patrimonial financeira dos ativos, passivos e do patrimônio líquido da empresa. O Ativo da empresa é um recurso controlado pela entidade como o resultado de eventos passados e do qual se espera benefícios econômicos. O Passivo são as obrigações da empresa derivada de eventos já ocorridos, cuja liquidação se espera saídas de recursos capazes de gerar benefícios econômicos. E o Patrimônio Líquido é o valor residual dos ativos da organização depois de deduzidos todos os seus passivos.

b) Controles gerenciais;

Apresentado a estrutura principal dos controles contábeis e detalhando as características de cada divisão, segundo os gestores da organização estudada, além dos controles contábeis a organização também recebe da empresa de contabilidade contratada informações com características gerenciais no seguinte formato detalhado conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Controle gerencial Livraria Rossi

Consolidado Livraria Rossi	maio-13		2º Trimestre 2013		Acumulado 2013	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Vendas	84.866,35	97,34	181.121,29	97,13	830.062,74	98,34
Prestação Serviços	2.315,53	2,66	5.352,93	2,87	14.016,47	1,66
Total Faturamento	87.181,88	100,00	186.474,23	100,00	844.079,21	100,00
(-) Impostos s/faturamento	- 13.448,27	- 15,43	- 28.581,69	- 15,33	- 100.843,44	- 11,95
Vendas Líquidas	73.733,61	84,57	157.892,54	84,67	743.235,77	88,05
(-) C MV	- 35.060,51	- 40,22	- 71.668,44	- 38,43	- 467.622,73	- 55,40
Lucro Operacional	38.673,10	44,36	86.224,10	46,24	275.613,04	32,65
(-) Despesas c/pessoal	- 19.572,56	- 22,45	- 34.484,49	- 18,49	- 124.418,48	- 14,74
Salário/Férias/13º Salário	- 12.819,15	- 14,70	- 26.767,09	- 14,35	- 84.094,66	- 9,96
Encargos Sociais	- 4.672,28	- 5,36	- 3.354,98	- 1,80	- 26.842,76	- 3,18
Benefícios	- 2.081,13	- 2,39	- 4.362,42	- 2,34	- 13.481,07	- 1,60
(-) Despesas com I	- 7.678,65	- 8,81	- 15.250,01	- 8,18	- 41.178,91	- 4,88
Propaganda e Publicidade	- 241,89	- 0,28	- 498,78	- 0,27	- 2.096,74	- 0,25
Energia Elétrica	- 542,21	- 0,62	- 990,07	- 0,53	- 3.028,76	- 0,36
Assist. Técnica Contrato	- 22,44	- 0,03	- 44,88	- 0,02	- 112,19	- 0,01
Desp. c/máquina copiadora	- 242,46	- 0,28	- 482,47	- 0,26	- 1.964,87	- 0,23
Serviços - Informática	- 273,90	- 0,31	- 751,81	- 0,40	- 2.327,27	- 0,28
Serviços - Contabilidade	- 822,10	- 0,94	- 1.587,00	- 0,85	- 3.981,70	- 0,47
Serviços - Outros	- 1.195,05	- 1,37	- 2.329,51	- 1,25	- 5.130,61	- 0,61
Aluguel	- 3.254,54	- 3,73	- 6.388,28	- 3,43	- 15.789,49	- 1,87
Outras Desp Comerciais	- 1.084,06	- 1,24	- 2.177,23	- 1,17	- 6.747,28	- 0,80
(-) Despesas adm	- 1.324,99	- 1,52	- 2.754,15	- 1,48	- 6.514,61	- 0,77
Telefone	- 476,95	- 0,55	- 1.000,98	- 0,54	- 2.611,40	- 0,31
Associação de Classe	- 78,60	- 0,09	- 113,87	- 0,06	- 386,85	- 0,05
Outras Desp Administrativas	- 769,44	- 0,88	- 1.639,31	- 0,88	- 3.516,37	- 0,42
(-) Impostos e taxas	- 37,08	- 0,04	- 108,11	- 0,06	- 1.778,93	- 0,21
(-) Despesas financeiras	- 2.129,87	- 2,44	- 4.810,04	- 2,58	- 11.062,51	- 1,31
(+) Receitas financeiras	1.128,94	1,29	1.792,38	0,96	2.707,97	0,32
(-) Outras despesas	-	-	-	-	- 5.185,53	- 0,61
(+) Outras receitas	-	-	-	-	-	-
(=) Resultado	9.058,91	10,39	30.609,68	16,41	88.182,04	10,45

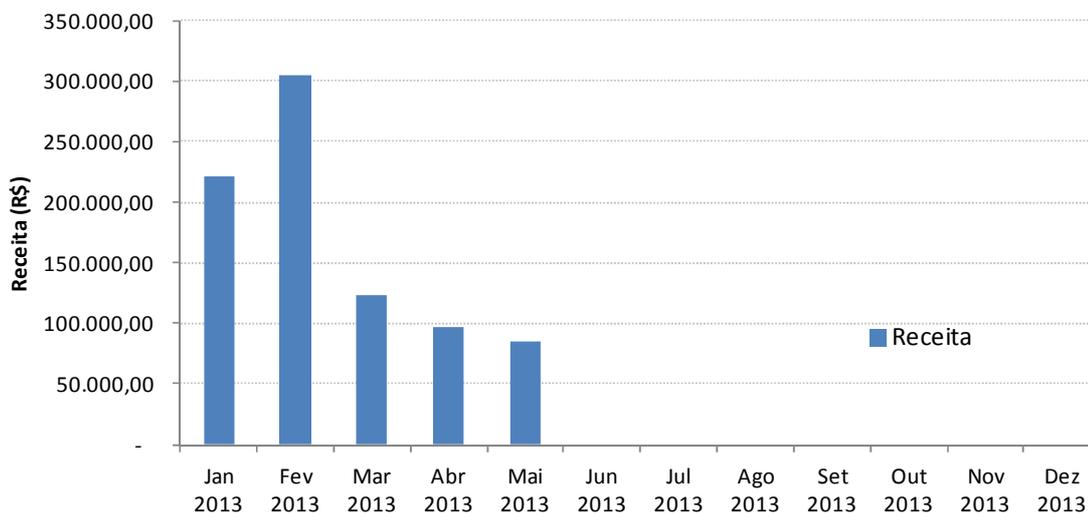
Fonte: Livraria Rossi

No controle apresentado, os gestores da Livraria Rossi possuem três períodos para análise. Eles possuem os resultados do último mês de atuação, do trimestre e um acumulado do ano. Lembrando que o controle apresentado na Tabela 2 é o consolidado das três lojas, sendo que é apresentado também aos gestores um demonstrativo de resultados idêntico com a divisão de resultados separado por loja.

Além dos demonstrativos os administradores da livraria recebem da empresa contratada alguns gráficos de controles que facilitam a visualização e a

compreensão dos mesmos. O primeiro gráfico do controle é o gráfico da evolução da Receita de Vendas de Mercadorias, mostrado na Figura 7.

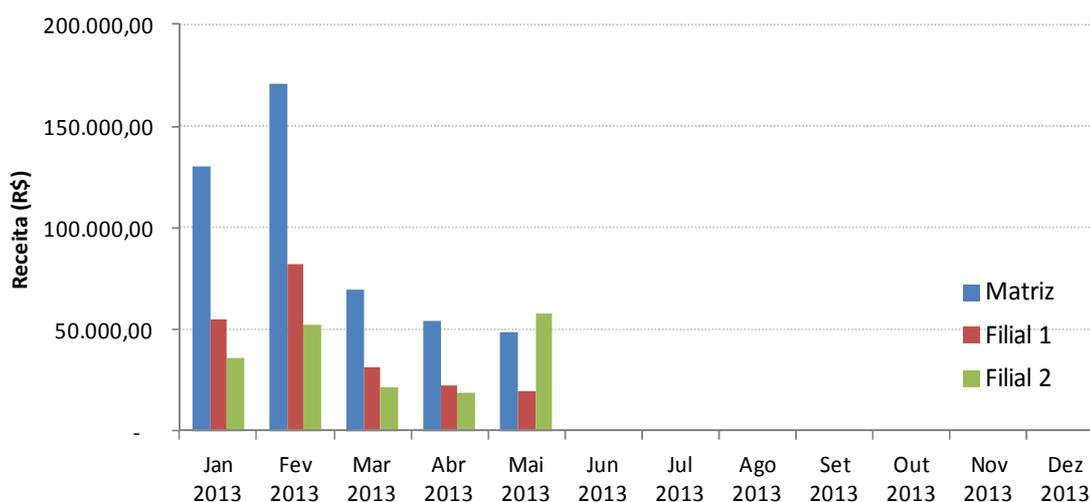
Figura 7 – Gráfico Receita Vendas Consolidado - Livraria Rossi



Fonte: Livraria Rossi

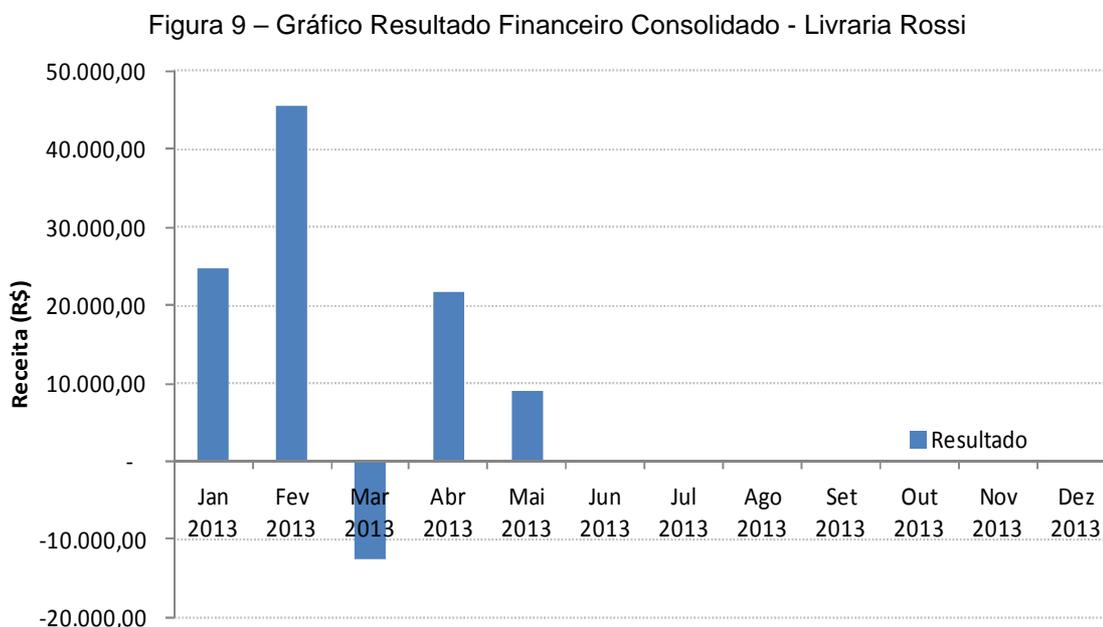
Em seguida é feito um controle da receita das vendas separado por loja conforme a Figura 8.

Figura 8 – Gráfico Receita Vendas Por Loja - Livraria Rossi



Fonte: Livraria Rossi

Por fim os gestores recebem um gráfico consolidado do Resultado Gerencial total da empresa, conforme demonstrado na Figura 9.



Fonte: Livraria Rossi

4.3 ANÁLISE DOS CONTROLES EXISTENTES

Com relação aos controles existentes, citando primeiramente o sistema de informação da empresa, pode-se perceber que os gestores possuem um sistema bem completo. Neste controle, podemos perceber uma grande variedade de dados para trabalhar e gerar informações para as decisões necessárias no dia a dia da empresa. O sistema utilizado pela Livraria Rossi é um sistema voltado especificamente para empresas do ramo de comércio e que possui diversas informações das três lojas da organização, podendo assim ter uma distinção das informações gerenciais de cada filial.

Observando os discursos dos gestores da organização nas entrevistas realizadas, foi observado que uma das deficiências dos controles disponíveis e dos sistemas de gestão utilizados é que não tem nenhuma projeção futura, ou seja, a Livraria Rossi não possui um planejamento estratégico estruturado, de forma com

que os gestores da empresa saibam claramente quais as metas e objetivos da empresa a médio e longo prazo. Observações estas, que vão de encontro com o que os autores estudados como Miranda e Ribeiro (2011), Henning, Danilevycz, Dutra (2012) e Oliveira (1999) que afirmam que o planejamento estratégico é fundamental para a empresa e gestores se orientarem com respeito ao futuro da organização, assumindo assim um controle das metas, objetivos e processos a longo prazo.

Outro ponto observado é que no controle gerencial financeiro, a demonstração de resultado é feita a apuração do último mês, o acumulado do trimestre e o acumulado do ano, que por consequência os gestores acabam não tendo nenhuma base de comparação e análise se o resultado das receitas e despesas obtidas era o esperado ou não naquele período de competência. Neste ponto, os autores pesquisados como Padoveze (2004), Welsh (1996) e Zdanowicz (1989) indicariam um controle orçamentário que tem como conceito ser um documento que quantifica e mensura as atividades econômicas orientadas pelos objetivos e metas propostas pela organização para o próximo período.

4.4 PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO

4.4.1 Planejamento estratégico

A primeira fase da implantação de um orçamento, antes de começar a construção das peças orçamentárias, é a realização e construção do planejamento estratégico.

Juntamente com os gestores da Livraria Rossi, foi discutido a idéia que para implantar e definir o planejamento estratégico seria importante a contratação de um consultor para intermediar este processo. A definição da contratação deste profissional deve-se ao fato dos gestores da Livraria Rossi não terem experiência alguma na construção de um planejamento estratégico e também os próprios gestores perceberam a importância desta atividade para o restante do processo de implantação do orçamento.

Como já mencionado anteriormente, o processo de construção de um planejamento estratégico têm etapas bem definidas. A primeira etapa é a definição da missão e visão da organização. Na definição da missão, os gestores juntamente com o consultor irão definir e discutir a razão de ser da empresa, ou seja, aonde que a empresa quer chegar, qual o negócio da empresa e quais as suas atividades. Em seguida, na etapa de definição da visão da empresa, os gestores irão discutir o futuro da empresa, ou seja, deverá ser avaliado onde a empresa se enxerga daqui a dez ou vinte anos.

Na seqüência, deverá ser feita a análise das oportunidades e ameaças causadas pelo ambiente externo e também deverá ser feita uma análise das forças e fraquezas internas da empresa. No caso das oportunidades, os gestores devem analisar as variáveis externas não controláveis pela empresa que proporcionem condições favoráveis para a organização. Exemplos de oportunidades podem ser aquisições de novos pontos de vendas e novos produtos nas prateleiras das lojas. As ameaças são também causadas pelo ambiente externo e não são controláveis, mas podem criar condições desfavoráveis para a organização como, por exemplo, concorrentes como a Livrarias Saraiva, Livraria Cultura ou até mesmo livraria e papelarias locais.

A terceira etapa, o consultor deverá juntamente com os gestores definir as metas e objetivos da empresa para o próximo período. Para isso, os gestores devem responder as seguintes perguntas “O quê?” ou “Onde se quer chegar?”. Na seqüência, os gestores devem definir as estratégias que irão adotar para concretizar os objetivos e metas traçadas no planejamento estratégico. Em seguida, os gestores juntamente com o consultor, deverão definir a etapa de formulação de planos de ação e atividades para alcançar os objetivos traçados anteriormente.

Por último existe a fase de implementação do planejamento estratégico e a fase de feedback e controle, do qual o consultor e os gestores definirão qual a melhor maneira de divulgar e controlar as metas e objetivos traçados. A proposta de ferramenta a ser utilizada para este controle é o *Balanced Scorecard*.

4.4.2 Organização ou Peças Orçamentárias

Depois de realizado a fase de construção do planejamento estratégico, a proposta é realizar uma etapa de organização e planejamento das peças que irão servir para a construção do orçamento. A implantação de um orçamento é um processo longo e que demanda planejamento antecipado de etapas, de forma a evitar o retrabalho e otimizar o tempo despendido.

A primeira etapa da proposta é criar um comitê orçamentário na Livraria Rossi. Este comitê seria a formação do grupo de pessoas que irão ser os donos do orçamento. Os escolhidos para formar este comitê não necessariamente precisam ser de cargos de diretoria ou gerência, mas sim ser um especialista nas contas de despesa ou receita de determinada conta ou setor responsável. Este comitê teria como objetivo principal assegurar que os recursos disponibilizados da empresa estão sendo utilizados conforme as metas e regras, ser responsável pela definição das regras de uso dos recursos disponíveis e pela disseminação de idéias que otimizem o uso dos recursos.

Definido então os responsáveis pelo orçamento, a próxima etapa da proposta seria então a preparação e coleta de dados. Esta etapa é o momento para que os gestores do orçamento analisem a estrutura das contas contábeis de despesas e definam os parâmetros de comparação, além da coleta de dados para definição de metas e objetivos para o orçamento. Tais parâmetros seriam os indicadores chaves para o acompanhamento dos resultados da empresa.

Em seguida, os gestores devem montar um cronograma identificando as etapas de implantação com as datas de início e fim de cada atividade. Uma proposta modelo de cronograma que pode servir de base é mostrada na Figura 10.

Figura 10 – Exemplo de modelo de cronograma


Cronograma

Etapa	Descrição	Mês Dia	Janeiro														...
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	...
1	Organização		█	█	█	█	█	█									
2	Planejamento Estratégico								█	█	█	█	█	█	█	█	
3	Orçamento de Vendas															█	█
4	Orçamento de Compras																
5	Orçamento de Despesas Administrativas																
6	Orçamento de Despesa Financeiras																
7	Orçamento de Capital																
8	Orçamento de Caixa																
9	...																
10	...																
11	...																
12	...																

Fonte: Livraria Rossi

Definidas as etapas de planejamento e organização, a próxima etapa da proposta é a elaboração dos orçamentos de receitas, compras, despesas, capital, caixa e de resultados.

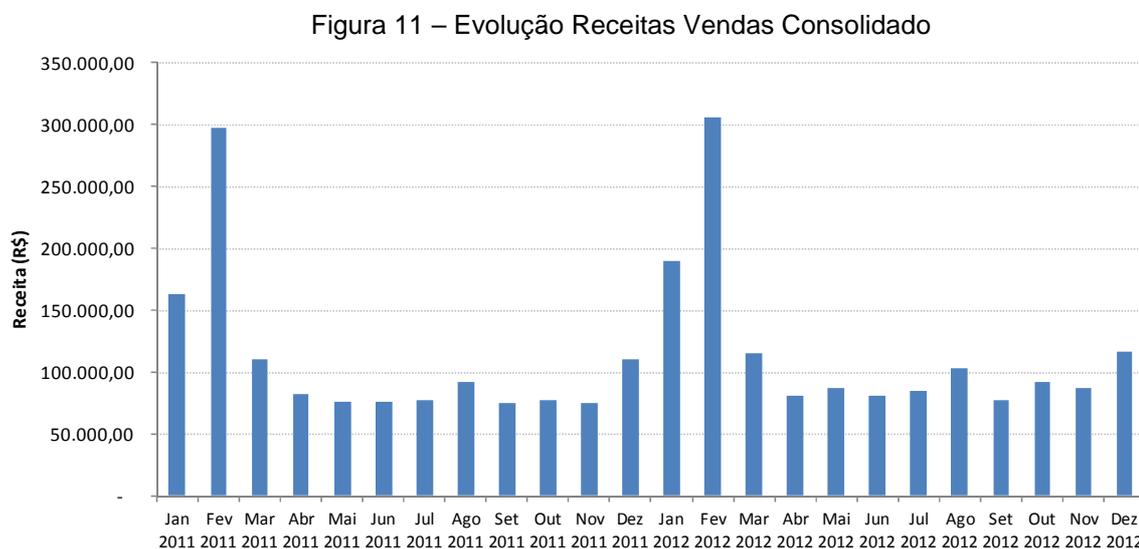
4.4.3 Etapas do orçamento

a) Orçamento de Vendas;

O orçamento de vendas tem um papel fundamental em todo o desenvolvimento do sistema orçamentário, na sequência todas as outras etapas do orçamento dependem das estimativas das receitas recebidas pela empresa. Por isso, é de extrema importância que as fases anteriores sejam bem dimensionadas, desde a organização e coleta de dados até a criação das metas e objetivos da empresa.

Na elaboração da implantação do orçamento de vendas é proposto levar em consideração dados históricos de resultados de vendas obtidos em períodos

anteriores. Na Figura 11, é apresentado um gráfico do histórico das receitas de vendas de mercadoria da Livraria Rossi nos últimos dois anos.

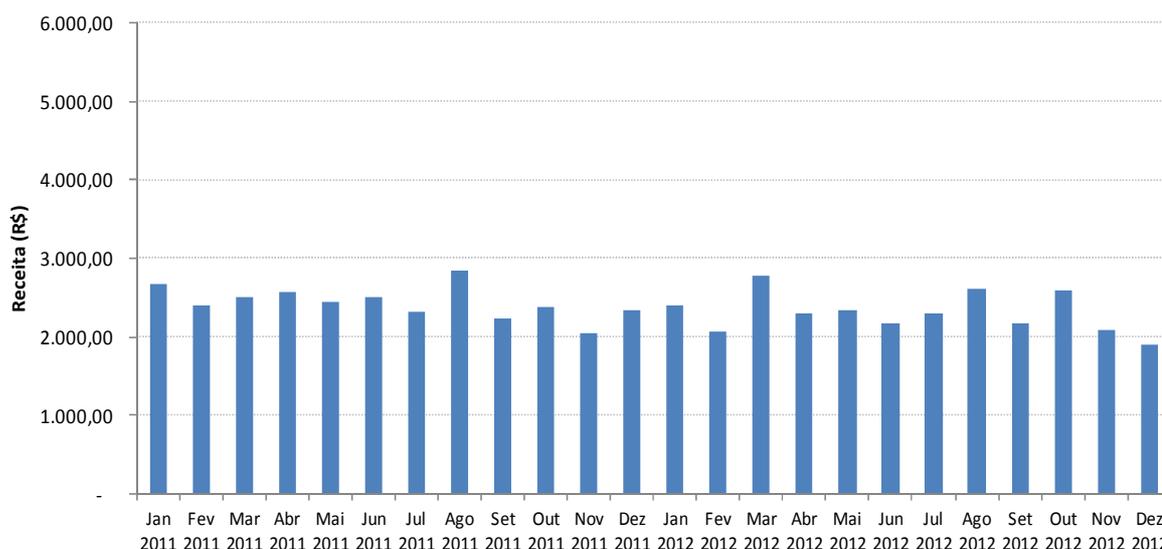


Fonte: Livraria Rossi

Como se pode perceber na Figura 11 existe uma sazonalidade bem definida nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro. A receita de vendas de mercadoria nestes três meses representa para a Livraria Rossi 44% da receita anual, ou seja, quase 50% da receita é gerada neste período. Como já mencionado, a empresa comercializa material escolar, que dentre os produtos podemos citar livros, cadernos, canetas esferográficas, lápis, régua, etc. Segundo os gestores, as receitas provenientes dos meses de dezembro, janeiro e fevereiro, deve-se ao fato de ser uma época de preparação e compra de material escolar para o ano letivo que esta para começar.

Visto o comportamento da receita com a venda de mercadorias, no caso da receita com a Prestação de Serviços como, por exemplo, a fabricação de carimbos, segundo os gestores não existe uma sazonalidade na receita deste produto, ou seja, todos os períodos mantêm uma constância que podemos comprovar através da Figura 12

Figura 12 – Evolução Receitas Prestação de Serviços Consolidado



Fonte: Livraria Rossi

Uma vez levantado os dados das receitas da Livraria Rossi, para a implantação do orçamento de receita, pode-se perceber que o passado permite prever um comportamento das vendas da empresa tanto na questão das vendas de mercadorias quanto na receita de prestação de serviço. Desse modo, como proposta de implantação do orçamento de vendas, os gestores podem aplicar modelos estatísticos para a previsão de vendas ou análises de tendência e correlações com o crescimento do setor.

Além disso, como proposta de controle para o orçamento de vendas, os gestores podem utilizar o seguinte controle conforme a Tabela 3, de forma que é demonstrado um controle entre realizado e orçado e o percentual de variação entre eles.

Tabela 3 – Exemplo de controle orçamento de vendas

	Orçamento de Vendas											
	Jan			Fev					Acumulado Ano		
	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %
Vendas		55.000,00			55.000,00						110.000,00	
Prestação de Serviço		30.000,00			30.000,00						60.000,00	
Total Faturamento		85.000,00			85.000,00						170.000,00	

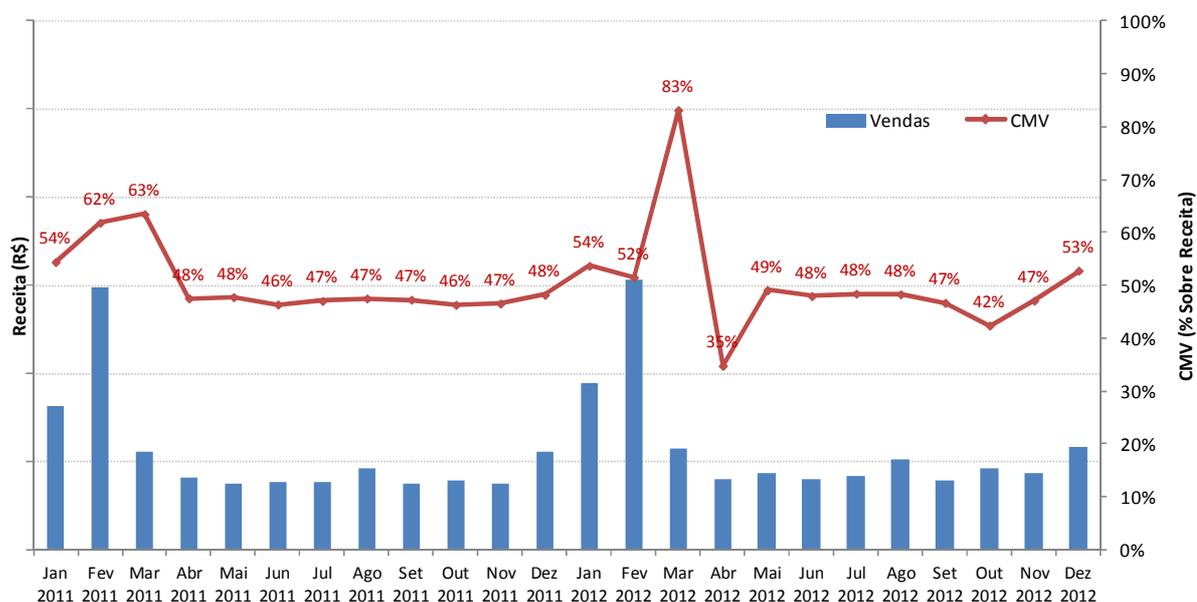
Fonte: Autor

c) Orçamento de Mercadoria ou Compras;

Depois de realizado o orçamento de vendas, a próxima etapa da proposta de implantação é o controle e orçamento de mercadorias ou compras da empresa. Nesta etapa, são apurados os valores das mercadorias que serão comercializadas nas prateleiras das lojas da Livraria Rossi. Estes valores são determinados de acordo com o custo de aquisição das mercadorias, a necessidade de mercadoria na loja e o nível de estoque de mercadorias.

Conforme os gestores da Livraria Rossi, este item tem muita importância na gestão do negócio, pois representam em média 50% da Receita Bruta da empresa como se pode perceber na Figura 13, onde é demonstrada a evolução mensal do percentual do Custo de Mercadoria Vendida em relação à Receita Total.

Figura 13 – Receitas de vendas versus percentual do CMV sobre receita



Fonte: Livraria Rossi

Como proposta de implantação do orçamento de compras de mercadorias, por se tratar de uma empresa que comercializa uma grande variedade de produtos, a sugestão seria fazer um levantamento do custo de aquisição por família de produto. Esta separação ajudaria aos gestores a ter o conhecimento dos custos dos produtos por grupos, que por consequência conseguiriam fazer uma melhor análise

dos dados e assim fazer projeções de compras para os próximos períodos. Uma proposta de controle e separação de produtos por família é mostrada na Tabela 4.

Tabela 4 – Exemplo de controle orçamento de CMV

		Orçamento CMV											
		Jan			Fev					Acumulado Ano		
		Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %
Livros		-	17.217,50		-	26.917,50					-	44.135,00	
Brinquedos		-	34.435,00		-	53.835,00					-	88.270,00	
Material Escolar		-	34.435,00		-	53.835,00					-	88.270,00	
Produtos de Informática		-	25.826,25		-	40.376,25					-	66.202,50	
Eletrônicos		-	22.382,75		-	34.992,75					-	57.375,50	
Outros		-	37.878,50		-	59.218,50					-	97.097,00	
(-) C M V			- 172.175,00			- 269.175,00						- 441.350,00	

Fonte: Autor

Outra proposta de melhoria seria a criação de um cargo abaixo do Diretor Comercial, que no caso foi discutida e sugerida em conjunto com os gestores da empresa. Este novo cargo teria como responsabilidade fazer análises de necessidades de compras de mercadorias conforme a demanda das lojas. Além desta atividade, percebendo a não confiabilidade dos dados do estoque real e no sistema, esta pessoa teria como atividade ajustar o processo de entrada e saída de produtos com os dados do sistema Vendebem.

d) Orçamento de Despesas Operacionais;

No orçamento de despesas operacionais a empresa irá apresentar todos os gastos necessários para administrar, vender e entregar aos clientes seus produtos e serviços em um período projetado. Esta etapa de implantação do orçamento é dividida em orçamento de despesas administrativas, despesas de vendas, despesas tributárias e despesas financeiras.

No orçamento de despesas administrativas, estão todas as despesas que envolvem a gestão da empresa tais como salários, encargos trabalhistas, 13º salários dos funcionários, material de expediente, equipamentos de escritório, entre

outros. Geralmente estas despesas podem ser classificadas como custos fixos, pois não variam em relação a variação da receita de vendas ou produção da empresa. Como proposta de implantação deste orçamento, é recomendado fazer as projeções para os próximos períodos baseado nos dados histórico da empresa. Como exemplo de controle, os gestores podem adotar o modelo da Tabela 5 abaixo:

Tabela 5 – Exemplo de controle orçamento de despesas administrativas

 Orçamento de Despesas Administrativas												
	Jan			Fev					Acumulado Ano		
	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %
(-) Despesas c/pessoal		- 53.250,00			- 83.250,00						- 136.500,00	
Salário/Férias/13º Salário		- 35.500,00			- 55.500,00						- 91.000,00	
Encargos Sociais		- 10.650,00			- 16.650,00						- 27.300,00	
Benefícios		- 7.100,00			- 11.100,00						- 18.200,00	
(-) Despesas adm		- 22.329,50			- 34.909,50						- 57.239,00	
Energia Elétrica		- 3.195,00			- 4.995,00						- 8.190,00	
Assist. Técnica Contrato		- 1.491,00			- 2.331,00						- 3.822,00	
Desp. c/máquina copiadora		- 106,50			- 166,50						- 273,00	
Serviços - Informática		- 994,00			- 1.554,00						- 2.548,00	
Serviços - Contabilidade		- 1.349,00			- 2.109,00						- 3.458,00	
Serviços - Outros		- 2.023,50			- 3.163,50						- 5.187,00	
Aluguel		- 2.094,50			- 3.274,50						- 5.369,00	
Outras Desp Comerciais		- 8.165,00			- 12.765,00						- 20.930,00	
Telefone		- 4.508,50			- 7.048,50						- 11.557,00	
Outras Desp Administrativas		- 1.597,50			- 2.497,50						- 4.095,00	

Fonte: Autor

O orçamento de vendas da empresa compreende todos os gastos relacionados à atividade de venda, ou seja, despesas com marketing, publicidade e propaganda, salários dos vendedores, comissões sobre vendas, entre outros. Este orçamento deve ser feito com muita atenção e deve ser feito de forma simultânea com o orçamento de receitas da empresa, seguindo assim o mesmo comportamento. Como proposta de implantação do orçamento, é indicada a coleta de dados históricos das despesas realizadas em períodos anteriores, lembrando que o pagamento de comissão é feito no mês subsequente das vendas. Como exemplo de controle os gestores podem seguir a seguinte Tabela 6.

Tabela 6 – Exemplo de controle orçamento de despesas com vendas

	Orçamento de Despesas Com Vendas											
	Jan			Fev					Acumulado Ano		
	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %
(-) Desp c/pessoal vendas		69.000,00			547.000,00						616.000,00	
Salário/Férias/13º Salário		50.000,00			520.000,00						570.000,00	
Encargos Sociais		12.000,00			15.000,00						27.000,00	
Benefícios		7.000,00			12.000,00						19.000,00	
(-) Despesas com vendas		- 3.195,00			- 34.909,50						- 38.104,50	
Propaganda e Publicidade		- 3.195,00			- 1.575,00						- 4.770,00	

Fonte: Autor

Quanto ao orçamento de despesas tributárias, este controle tem como finalidade projetar o desembolso dos impostos federais, estaduais e municipais da empresa. Dentre os exemplos de despesas tributárias que devem ser apuradas, podemos citar o PIS e COFINS, Imposto Predial (IPTU), Imposto de Renda (IR), Imposto Sindical, Imposto sobre serviços de qualquer natureza, entre outros. Conforme conversa com os gestores, a apuração dos impostos é feita pela empresa contábil terceirizada. Como proposta de implantação de orçamento, a sugestão é continuar a utilizar o serviço da empresa terceirizada, já que são especialistas na área, porém solicitar projeções futuras das despesas tributárias relacionando com o planejamento estratégico e com o orçamento de vendas da empresa.

E por fim o orçamento de despesas financeiras, que se refere a despesas relacionadas a aquisições de empréstimos e financiamentos que a empresa captou no período projetado. Um dos principais objetivos que o orçamento de despesas financeiras, é mostrar aos gestores os pagamentos dos recursos de terceiros captados pela organização. No caso da Livraria Rossi, conforme os gestores a empresa não possui nenhum financiamento ou empréstimos bancários no momento.

e) Orçamento de Capital;

Uma vez feito o orçamento de despesas operacionais, levando em consideração o levantamento das despesas administrativas, vendas, tributárias e financeiras, deve-se partir para a etapa do orçamento de capital.

O orçamento de capital baseia-se na análise e levantamento das despesas com futuras aquisições como, por exemplo, máquinas, veículos, modificações na estrutura das lojas e transformações que tenham como objetivo a melhoria no atendimento ou na prestação de serviço da organização. A elaboração da proposta destas despesas é de extrema importância e deve reunir todos os responsáveis pelo orçamento. A escolha e seleção dos investimentos deverão passar por um processo criterioso a fim de escolher a melhor proposta para a organização.

Como proposta de modelo de controle para o levantamento dos investimentos, os gestores podem adotar como exemplo a Tabela 7.

Tabela 7 – Exemplo de controle de investimento

		Investimentos												
Ref	Descrição / Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Ano
1	Computadores				5.000,00									5.000,00
2	Obra fachada - Loja						10.000,00							10.000,00
3	...													-
4	...													-
5	...													-
6	...													-
7	...													-
8	...													-
9	...													-
10	...													-
11	...													-
Total	...	0	0	0	5000	0	10000	0	0	0	0	0	0	15.000,00

Fonte: Autor

f) Orçamento de Caixa;

Seguindo a proposta de implantação do orçamento, a próxima etapa do processo é a construção do orçamento de caixa. Este orçamento baseia-se no levantamento das entradas e saídas monetárias da empresa, ou seja, este orçamento estabelece um equilíbrio financeiro entre as receitas e os gastos

projetados. Além disso, as projeções de caixa irão auxiliar e possibilitar a negociação com fornecedores e ajudar na adequação de créditos aos clientes.

Como proposta de controle de orçamento de caixa os gestores podem elaborar as entradas e saídas conforme a Figura 14.

Figura 14 – Exemplo de controle orçamento de caixa

 Orçamento de Caixa												
	Jan			Fev					Acumulado Ano		
	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %
Saldo												
Entradas												
Exemplo Entrada 1												
Exemplo Entrada 2												
....												
Total Entradas												
Saídas												
Exemplo Saída 1												
Exemplo Saída 2												
....												
Total Saídas												
Financiamentos												
Amortização												
Saldo Final												

Fonte: Autor

g) Projeções de demonstração de resultados do exercício e Balanço Patrimonial.

Após a elaboração de todas as peças orçamentárias descritas anteriormente, a próxima e última etapa da proposta de implantação é a preparação do Demonstrativo de Resultado do Exercício e o Balanço Patrimonial.

No caso do Demonstrativo de Resultado do Exercício, a proposta de elaboração deverá ter como base o orçamento de receitas e compras de mercadoria, a fim de chegar ao lucro operacional líquido. Como proposta de controle, os gestores podem utilizar basicamente o mesmo controle elaborado pela empresa de contabilidade terceirizada, porém fazendo projeções mensais conforme o exemplo de controle mostrado na Figura 15.

Figura 15 – Exemplo de demonstrativo de resultado do exercício

Item / Mês	Jan			Fev			...			Acumulado Ano		
	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %
Vendas												
Prestação Serviços												
Total Faturamento												
(-) Impostos s/faturamento												
Vendas Líquidas												
(-) CMV												
Lucro Operacional												
(-) Despesas c/pessoal												
Salário/Férias/13º Salário												
Encargos Sociais												
Benefícios												
(-) Despesas com I												
Propaganda e Publicidade												
Energia Elétrica												
Assist. Técnica Contrato												
Desp. c/máquina copiadora												
Serviços - Informática												
Serviços - Contabilidade												
Serviços - Outros												
Aluguel												
Outras Desp Comerciais												
(-) Despesas adm												
Telefone												
Associação de Classe												
Outras Desp Administrativas												
(-) Impostos e taxas												
(-) Despesas financeiras												
(+) Receitas financeiras												
(-) Outras despesas												
(+) Outras receitas												
(=) Resultado												

Fonte: Autor

Na sequência, para a proposta de implantação de um controle e projeção do Balanço Patrimonial, os gestores da também devem seguir os mesmos moldes

usados pela empresa terceirizada conforme exemplo apontado na Figura 16, onde segue a mesmo conceito que os controles propostos anteriormente.

Figura 16 – Exemplo de balanço patrimonial

Item / Mês	Jan			Fev					Acumulado Ano		
	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %	Realizado	Orçado	Var. %
ATIVO												
Ativo Circulante												
Caixa												
Bancos c/corrente												
Aplicações Financeiras												
Clientes												
Impostos a Compensar												
Adiantamentos												
Despesas Antecipadas												
Estoques												
Ativo não Circulante												
Créditos a Recuperar												
Investimentos												
Investimentos												
Imobilizado												
(-) Depreciações Acum.												
TOTAL DO ATIVO												
PASSIVO												
Passivo Circulante												
Fornecedores												
Obrigações Trabalhistas a pg												
Obrigações Tributárias a pg												
Salários a Pagar												
Provisões de 13º e Férias												
Outros Credores												
Passivo não Circulante												
Sócios Conta Corrente												
Patrimônio Líquido												
Capital Social												
Reservas de Capital												
Reserva Aumento de Capital												
Resultados Acumulados												
TOTAL DO PASSIVO												

Fonte: Autor

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral apresentar uma proposta de implantação de um orçamento empresarial na Livraria Rossi, a fim de melhorar as informações e perspectivas que orientem os gestores nos processos decisórios da organização. O objetivo geral foi plenamente alcançado através de quatro etapas específicas.

Em relação aos objetivos específicos criados para este trabalho podemos citar: (i) identificar elementos importantes para a estruturação da proposta de um controle orçamentário; (ii) descrever os processos e controles utilizados na empresa Livraria Rossi; (iii) analisar os controles utilizados na Livraria Rossi, e (iv) elaborar uma proposta de um orçamento empresarial.

Para atingir o primeiro objetivo específico, foram realizadas revisões bibliográficas sobre o tema orçamento empresarial, citando o conceito do mesmo e principalmente citando as etapas para a construção de um orçamento. Sendo assim este objetivo foi alcançado de forma plena. O segundo objetivo específico também foi cumprido plenamente, já que foram descritos e pesquisados os controles utilizados pelos gestores da Livraria Rossi.

O objetivo seguinte foi analisar os controles utilizados pela Livraria Rossi, onde nesta etapa específica foram discutidas as vantagens e desvantagens dos controles fazendo conexões com autores pesquisados. Por fim, quanto ao último objetivo específico, pode-se concluir que foi plenamente alcançado já que foi apresentada uma proposta de implantação de um orçamento empresarial e suas etapas.

De maneira específica, respondendo o problema de pesquisa que norteou este trabalho, pode-se afirmar que foi criada a proposta de utilização de um orçamento para auxiliar os gestores na gestão do negócio. Deve-se salientar que para a proposta de implantação, foram sugeridos modelos de controles que se utilizados de forma correta, irão contribuir e auxiliar a gestão dos administrados da Livraria Rossi.

A realização deste trabalho constituiu-se em um grande desafio, contribuindo de forma significativa tanto para minha vida acadêmica quanto profissional. Este processo acadêmico durou cerca de nove meses, desde a preparação do projeto de forma conjunta com o orientador e membros da empresa, passando pela fase de pesquisa e confecção de dados até chegar na apresentação e criação da proposta do controle orçamentário.

O processo conforme citado durou nove meses, a primeira etapa foi minha procura por uma empresa para aplicar o estudo acadêmico. Na empresa onde estava trabalhando, não havia nenhuma perspectiva de novos projetos pela frente que poderia servir para um estudo. Comecei então falar com a minha rede de contatos, que foi a partir desta iniciativa que obtive uma boa notícia, uma empresa estava disposta a servir de caso para o estudo.

A próxima etapa do processo, então foi a definição do tema e do problema que iríamos abranger. Dentre os assuntos foram discutidos, indicadores, custos, planejamentos estratégico, controles internos e orçamento. Após algumas reuniões e encontros informais, decidiu-se então realizar o trabalho sobre o assunto orçamento e a implantação do mesmo.

Em seguida, coletei dados e informações para apresentar a minha orientadora a proposta do trabalho e seus objetivos gerais e específicos. Logo no começo do encontro, tive a primeira dificuldade encontrada, não conseguíamos chegar a um consenso sobre o tema estudado, que no caso era implantação do orçamento. Pela minha experiência profissional, já havia participado na construção de orçamentos, porém minha participação se baseava no levantamento dos dados para a construção das peças orçamentárias, que no meu entendimento isso era orçamento. Na sequência do encontro a orientadora, fez a sugestão de ler o livro Orçamento Empresarial, do autor Frezzati para entender o que é um orçamento empresarial e as etapas para implantação do mesmo.

Após ler a bibliografia sugerida, pude aprender o que é o orçamento empresarial como um todo. Desde a etapa de planejamento, onde são desenvolvidas as metas e objetivos da empresa até as etapas orçamentárias que vão desde o orçamento de vendas até as projeções de demonstração de resultados do exercício e Balanço Patrimonial. Esta leitura e mais adiante o trabalho em si, foi

de grande importância para meu aprendizado, pois o conhecimento da teoria obtida me propiciou um embasamento para a melhor compreensão da atividade prática que passarei a utilizar no meu local de trabalho para o orçamento de 2014.

Vale citar que a empresa onde foi desenvolvido este estudo teve uma contribuição primordial. Além da disponibilidade para a realização de um trabalho acadêmico, o tema deste trabalho foi sugerido pelos próprios gestores, percebendo a importância do assunto no futuro do negócio e gestão. Outro fator que contribuiu para este estudo foi a disponibilização de dados e informações, além da disponibilidade para encontros e reuniões para discussão do tema do estudo e da empresa em si.

Caso a empresa aceite a proposta de implantação, as vantagens na utilização de um controle orçamentário são: uma sofisticação no modelo de gestão do negócio; o estabelecimento de padrões, objetivos e metas realistas; a elaboração de um plano de vendas e despesas; melhoria na comunicação por parte dos gestores; controle efetivo e documentado de forma clara dos custos da organização; identificação de melhorias nos processos; e a empresa criará o hábito de acompanhamento e discussão dos resultados obtidos a cada período.

Como sugestão para próximos trabalhos, depois de implantado o orçamento, pode-se sugerir uma discussão sobre os efeitos provocados pela implantação do controle e quais as vantagens e desvantagens encontradas pelos gestores no processo. Além desta sugestão, devido ao pouco tempo disponível para a construção deste trabalho, a sugestão é além de fazer a proposta de implantação do orçamento, é fazer a implementação do orçamento para o ano seguinte, ou seja, fazer um estudo e levantamento detalhado das peças orçamentárias. Neste estudo, então seria aplicado cálculos estatísticos, modelos matemáticos para calcular os números que fariam parte das peças orçamentárias de vendas, compras e despesas.

REFERÊNCIAS

ALBERTON, A., MARCON, R., SILVA, A. B., CANCELLIER, E. L.. **Seleção de Investimentos: aspectos e ferramentas relevantes na perspectiva dos gestores.** In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais XXIV ENEGEP. Florianópolis, SC, Novembro, 2004.

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

BLUME, M., LEONHARDT, S., NUSKE, M. A, VEIGA, C. H., SCHMIDT, A. **O Planejamento Estratégico como vetor do Desenvolvimento de Instituição Educacional.** XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, Novembro, 2004.

FERNANDES, F. P. P; FONSECA, A. C. P. D. da. **A implantação do Balanced Scorecard em empresas brasileiras sob a perspectiva da cultura nacional.** ABCustos Associação Brasileira de Custos - Vol. 2 nº 1 - jan/abr 2007.

FRANÇOIS, M. P. **Proposta de um Sistema de Indicadores para Avaliação de Fornecedores de uma Indústria no Rio Grande do Sul.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Porto Alegre, RS, Brasil, 2004.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas.** 4. ed. São Paulo: Atlas S.A. 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 3 ed. São Paulo: Harbra, 1984.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos de relacionamento.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle.** São Paulo: Pioneira, 2001.

HENNIG, E. T., DANILEVICZ, A. M. F., DUTRA, C. C. **Modelo Adaptado de Planejamento Estratégico aplicado a microempresas: um estudo de caso na área de fitness.** Revista Produção Online - Florianópolis, SC, Brasil, Abril – Junho, 2012.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER George; DATAR Srikant M., **Contabilidade de Custos.** São Paulo: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1997.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de custos,** v. 1. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LIVRARIA ROSSI. Disponível em: <<http://www.livrariarossi.com.br/>>, Acesso em: 15 de jul. de 2013.

LUNKES, Rogério João. **Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário Empresarial**. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, SC, 2003.

MESQUITA, Gisely Jorge. **Planejamento e Controle de Resultados na Pesquisa Empresarial: Um estudo descritivo em pequenas empresas de confecções de artigos de vestuário da cidade de Goiânia – GO**. Dissertação Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, SC, Brasil, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MULLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Porto Alegre, RS, Brasil, 2003..

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas S.A, 1999.

PADOVEZE, Luís Clóvis. **Controladoria Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso Da Cunha. **Orçamento na administração de empresas: Planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, T. B. S. **O que Determina a Competitividade**. Pequenas Empresas & Grandes Negócios. Editora Globo, n 236, p 46, Setembro 2008.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento empresarial e Custo – Padrão**. 4. Ed. São Paulo: Bookman, 1994

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 6 ed, São Paulo, SP. Atlas, 2005)

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS. Bookman, 2001.

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

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. 1. ed. Porto Alegre: Sagra, 1995