

## **ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO, DO RAMO VAREJISTA**

**Jaqueline Kelly Martins**

Universidade Estadual de Maringá

E-mail: jaq\_kellys@hotmail.com

**Roberta Martelli Barbosa**

Universidade Estadual de Maringá

E-mail: roomartelli@outlook.com

**Valter da Silva Faia**

Doutorando em Administração na Universidade Estadual de Maringá

Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá.

E-mail: valterfaia@gmail.com

## **ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO, DO RAMO VAREJISTA**

### **Resumo**

A proposta deste estudo é demonstrar através do planejamento orçamentário empresarial e da aplicação dos indicadores financeiros, a viabilidade de uma organização, do ramo varejista, localizada na cidade de Maringá- PR. Considerando que o orçamento é a quantificação do planejamento estratégico e opera como uma ferramenta de gestão e controle, é essencial a sua elaboração, tanto nas empresas em continuidade, para determinar os resultados desejados pelo gestor no período, bem como, para possíveis empresas em constituição. Quanto a metodologia, do ponto de vista da forma de abordagem do problema é qualitativa; do ponto de vista dos objetivos é descritiva; e, como estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso, por meio da execução do orçamento. Os resultados apontam que é viável a abertura da empresa, levando em consideração o resultado positivo do orçamento executado e dos indicadores financeiros.

**Palavras chave:** Orçamento; Planejamento; Execução; Controle.

**Área n° 01:** Controladoria e Contabilidade Gerencial.

**Subárea n° 1.4:** Planejamento e controle orçamentário.

## **1 INTRODUÇÃO**

O planejamento orçamentário é de extrema importância para as organizações em termos de planejamento e controle das ações. Para empresas já constituídas, a importância do orçamento vai além da simples projeção de cenários econômicos e financeiros futuros, pois permite avaliar as alternativas de ações, integrar os planos e os objetivos organizacionais e antecipar problemas. Para novos negócios, o orçamento permite avaliar a viabilidade do novo negócio e informar a quantidade de recursos necessários para iniciar a operação (CATELLI, 2001). Em outras palavras, o orçamento revela se a operação ou o novo negócio atenderão aos objetivos estabelecidos na fase de planejamento e dos detentores de capital (ATKINSON et al., 2015).

O orçamento consiste na quantificação do planejamento estratégico e opera como uma ferramenta de gestão e controle. Na sua elaboração são definidos e mensurados os recursos a serem alocados nas operações das entidades (vendas, produção, logística de suprimentos, distribuição dos produtos acabados, finanças, investimentos em tecnologias, etc.), assim como a forma como estes recursos serão captados. Sendo assim, na fase de planejamento são estabelecidos diversos orçamentos com a finalidade de atender as metas organizacionais (EYERKAUFER; POSSAMAI; GONÇALVES, 2014). Concluída a fase de planejamento, o orçamento serve como um guia para a utilização dos recursos, os quais tem seus resultados avaliados e comparados com os cenários que foram planejados e orçados.

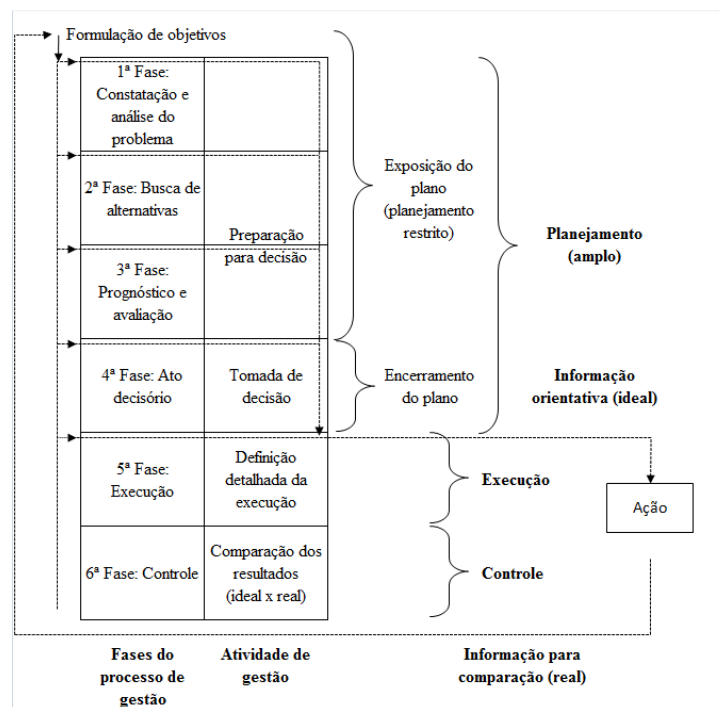
A não realização do orçamento pode trazer consequências a continuidade das organizações. Mesmo não existindo evidências diretas que ligam os problemas organizacionais com a falta do planejamento, nota-se que uma empresa bem gerida e que trabalha com a execução dos orçamentos planejados, antecipadamente, possui mais chances de sobrevivência do que outra organização que não planeja suas operações. Com base nos pressupostos, citados anteriormente, o presente estudo tem por objetivo demonstrar a técnica de elaboração do orçamento empresarial, evidenciando a viabilidade da constituição de uma empresa, no ramo varejista.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Processo de Gestão**

Os esforços desempenhados pelas organizações objetivam o cumprimento da missão e a capacidade de continuidade. Para isso a empresa deve criar um modelo de gestão eficiente e eficaz focado nessas perspectivas, que seja capaz de definir quais processos e esforços agregam valor para a empresa e para o cliente, criar alternativas para os desafios, conduzir a organização para resultados satisfatórios, entre outros aspectos (SCHIMIDT; SANTOS, 2006).

O processo de gestão é constituído por três etapas interdependentes que consistem num processo decisório lógico: planejamento, execução e controle.



**Figura 1 - Atividades de gestão na organização**

Fonte: Hahn e Hungenberg (2001) *apud* Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 31)

O planejamento é um instrumento responsável por definir as metas e objetivos a serem atingidos dentro das organizações (SILVA; ROSA; PIRES, 2007), em todas as fases do processo de planejamento, sendo elas, estratégico, tático e operacional.

Eyerkauffer, Possamai e Gonçalves (2014) mencionam que o planejamento constitui um plano de ação, ou seja, um conjunto de decisões tomadas no presente com intenção de resultados futuros. Mosimann e Fisch (1999) complementam a afirmação dizendo que essas decisões são tomadas com base nas variáveis que influenciam o ambiente organizacional, a cultura da empresa, o modelo de gestão e a estrutura organizacional.

O plano estratégico é considerado uma técnica administrativa que tem por finalidade definir objetivos e estratégias para uma organização que orientem o cumprimento da missão e

da visão da empresa, por meio da análise do seu ambiente interno e externo (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991). Posteriormente, inicia-se a realização do planejamento operacional quando serão definidos objetivos e metas operacionais, analisadas, escolhidas e agrupadas as ações operacionais, e elaborado orçamento, o qual quantificará o plano de ação fornecendo as medidas para avaliação de desempenho e permitindo o acompanhamento das estratégias e a comparação entre os objetivos traçados e os alcançados (CATELLI, 2001; LUNKES; SCHNORRENBERGER, 2009).

Após o planejamento, dá-se início a fase de execução, momento do processo de gestão que a organização realiza os esforços para o cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos no planejamento. Logo, compreende a fase em que se inicia a realização de todas as ações planejadas anteriormente (MOSIMANN; FISCH, 1999; NASCIMENTO et al., 2005).

E por fim, a última fase do processo de gestão, a ser desenvolvida, é o controle. Garrison, Norren e Brewer (2011) mencionam que o controle tem a função de assegurar que o planejamento seja executado e adaptado adequadamente na medida que as etapas do processo ocorrem, ou seja, acompanhará os resultados da organização em comparação as metas escolhidas e identificará se a mesma está no rumo certo para o cumprimento de seus objetivos se não, deverá identificar as causas para tal situação e possíveis ações corretivas.

Um controle eficaz é aquele que apresenta informações comparativas entre o previsto e o real nas várias áreas da organização apresentando possíveis variações favoráveis e desfavoráveis, as relações de causa e efeito entre os esforços e resultados atingidos, e que permitam a reprogramação do planejamento e uma correta recompensa ao desempenho das áreas e dos indivíduos (FREZATTI et al., 2009).

## **2.2 Processo Orçamentário**

Um orçamento pode ser considerado como uma versão quantitativa de um plano de ação construído a partir do planejamento estratégico e operacional, já que possui como uma das principais características apresentar metas e resultados futuros mensuráveis a partir da projeção dos relatórios gerenciais atuais (PADOVEZE, 2004).

Lunkes (2008) acrescenta que o orçamento é parâmetro para a avaliação de planos, e mais do que isso, permite que seja apurado o resultado por área de responsabilidade, desempenhando assim, os papéis de controle por meio dos custos e da contabilidade.

Chiavenato (2007) salienta que a principal vantagem do orçamento é mostrar todos os planos futuros que a organização tem e, além disso, atribuir a esses planos, valores financeiros.

Para isso, Neto (2011) enfatiza que a empresa precisa ter alguns cuidados para desenvolver o seu orçamento e também para executá-lo. Esses cuidados são custos que a organização deve ter e que podem ser muito importante para um bom orçamento, sendo eles, verbas para aquisição e desenvolvimento de softwares, capacitação de pessoas, consultoria para a organização, entre outros cuidados que podem ser levados em consideração.

Porém, deve-se levar em consideração que existem fatores que podem limitar ou atrapalhar o desenvolvimento do orçamento, e que, o orçamento deve ser feito considerando cada parte da organização, sendo assim, alguns pontos que devem ser observados em relação a isso, são:

- Tempo disponível para o desenvolvimento e execução do orçamento;
- Motivação de cada pessoa dentro da organização, pois precisará do empenho de cada uma delas;
- Ter uma visão mais ampla que apenas uma visão financeira do negócio, sendo, uma visão gerencial, de liderança e motivacional, presando sempre uma cultura organização saudável;
- Ter a cabeça no lugar, não pensar além da capacidade real da empresa, desenvolvendo um orçamento flexível e possível de ser alcançado.

Depois de analisar todos os riscos e limitações que o desenvolvimento do orçamento pode trazer, deve-se dividir o orçamento em uma sequência lógica, dividindo em dois grandes grupos: operacionais e financeiros. Inicialmente são construídos os de caráter operacionais criados a partir das metas principais. Entre eles, destacam os seguintes orçamentos (CHING, 2006):

- Plano de vendas;
- Plano de produção;
- Plano de investimentos;
- Plano de mão de obra e recursos humanos;
- Plano de matéria-prima;
- Plano de gastos operacionais.

Primeiramente, será analisado de acordo com o mercado a ser atendido, o volume de vendas que ela pretende ter em determinado período, levando em consideração também a política de estocagem, que seja melhor para o ramo de atividade a ser desenvolvido, no caso desse estudo, será orçado uma empresa varejista, do ramo do vestuário, então, ter estoque é essencial.

Já no plano de produção, será definido o quanto que a empresa irá produzir para conseguir atender a demanda e cumprir com a política de estoque escolhida, por exemplo, se for *just in time*, ela irá produzir somente o que for demandado, no caso da loja varejista, deve-se considerar todos os períodos do ano, estações e que tipo de roupas são mais demandadas de acordo com o clima, e assim, produzir ou comprar mercadorias que atendam a sazonalidade.

Depois, o plano para decidir qual investimento será feito na empresa, de acordo com o seu ramo de atuação, que poderá ser máquinas, equipamentos, veículos, móveis e utensílios, computadores entre outros. No plano de mão de obra, será analisada a quantidade e a funcionalidade da mão de obra que será contratada, no caso da loja, precisa-se de vendedoras, operadora de caixa e alguém para manter a organização do espaço em que serão vendidas as mercadorias.

Na questão da matéria prima, de acordo com o que a empresa irá produzir, tem em estoque o suficiente para atender o plano de produção, evitando desperdícios e atendendo a demanda da mão de obra. Na loja varejista, não será produzido e sim comprado as peças prontas dos fornecedores, então, neste caso, o plano servirá para a compra da quantidade correta para atender a política de estoque e a demanda de acordo com a sazonalidade.

Por fim, no plano de gastos operacionais, os gestores terão que definir os sacrifícios que deverão ter para gerar as receitas, ou seja, quanto precisa desembolsar no período analisado, para que a empresa continue gerando receitas para os sócios.

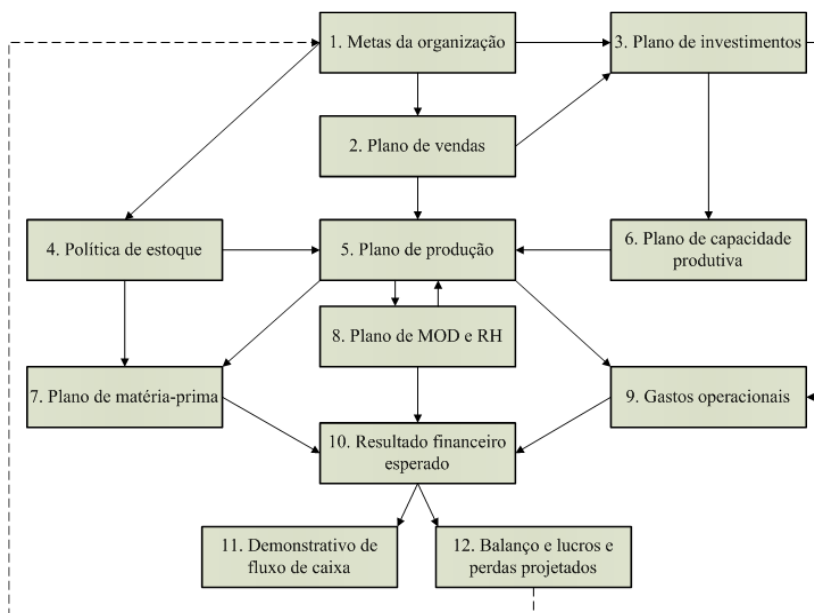
Essa cadeia orçamentária fornecerá as informações necessárias à construção dos orçamentos financeiros (CHING, 2006): Demonstrativo projetado de fluxo de caixa; Balanço patrimonial projetado; e Demonstrativo de resultados projetados.

O balanço patrimonial demonstração estática de uma determinada empresa, em um dado período contábil, evidenciando os ativos passivos e patrimônio líquido de uma organização (JIMBALVO, 2009; OLIVEIRA; SOUZA, 2014), ou seja, o balanço patrimonial demonstra toda a origem dos recursos (passivos) e onde eles foram aplicados (ativos).

Já o fluxo de caixa relata as principais entradas e saídas que ocorreram efetivamente em caixa (WARREN; REEVE; FESS, 2008; OLIVEIRA; SOUZA, 2014), respeitando o

regime de caixa. Além disso, o fluxo de caixa mostrará a necessidade de caixa mínimo que a empresa deverá ter, o capital e giro necessário, a necessidade ou não de capitação de recursos de terceiros e a aplicação dos recursos gerados.

Por fim, o demonstrativo de resultado evidenciará todas as receitas e os gastos operacionais e não operacionais, que a empresa terá no período, além de apontar o impacto, positivo ou negativo, dos resultados gerados pelo orçamento.



**Figura 2 - Construção do orçamento**

Fonte: Atkinson *et al.*, 2001 *apud* Ching, 2006

Por fim, destaca-se a utilização do orçamento como instrumento para revisão e avaliação de desempenho, fato que interliga as fases de planejamento e controle, pois será possível comparar o desempenho real com as metas orçamentárias, gerando aprendizado, solução de problemas e adaptação do orçamento (KAPLAN E NORTON, 2004).

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo tem como objetivo demonstrar a técnica de elaboração de um orçamento empresarial avaliando a viabilidade da constituição de uma empresa no ramo varejista.

Quanto aos objetivos o estudo se classifica como descritivo pois, tem a finalidade em identificar e descrever características da população ou fenômeno ou o estabelecimento das relações entre as variáveis (GIL, 1999 *apud* BEUREN, 2014). Quanto aos procedimentos configura-se como um estudo de caso, pois, analisa-se a viabilidade de uma empresa varejista,



que tem por objetivo a constituição na cidade de Maringá, PR. Quanto à abordagem do problema o estudo se classifica como qualitativo que, segundo Richardson (1999), caracteriza-se por descrever a complexidade de determinado problema encontrado, além de analisar a interação de certas variáveis e compreender e classificar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais.

Os dados foram coletados a partir das informações repassadas pela gestora. Os principais apontamentos foram valor do capital inicial, ramo de atividade, produtos a serem ofertados, fornecedores, estimativa de retorno e prazo de recebimento. A partir dessas informações foram executados os planejamentos de vendas, compras, investimento, captação de recursos, recebimento, pagamento e, por fim, os demonstrativos financeiros projetados.

## **4 RESULTADOS**

O presente orçamento apresentado abaixo, é referente a uma empresa real varejista, em que o principal objetivo é analisar a viabilidade da loja para venda das mercadorias. Os principais produtos a serem ofertados, serão: Blusas, calças e vestidos.

O principal diferencial da organização é vender abaixo do preço de mercado, para conseguir com essa política, fazer que a maioria das suas receitas sejam à vista, sendo mais exato, 70% da receita total. O restante da receita que seria a prazo, teria prazo máximo de 30 dias para o pagamento.

Com relação a compra dos produtos, a aquisição será preferencialmente à vista. O fornecedor está situado no estado de São Paulo, portanto, os custos com viagem serão necessários e acrescidos ao custo do produto.

O investimento inicial de capital próprio previsto é de R\$100.000,00, e a captação de recursos de terceiros a fim de evitar impactos negativos em seu resultado e, principalmente, para ter capital de giro a fim e manter a organização em continuidade.

Como prova da viabilidade ou não viabilidade, apresenta-se o orçamento projetado para essa provável organização a se constituir.

### **4.1 Planos Orçamentários**

Primeiramente, desenvolveu-se o plano de vendas, realizado em um período de 12 meses, considerando a sazonalidade e a expectativa de demanda. Vale ressaltar que, em

períodos mais quentes a demanda de vestidos será maior, assim como nos meses mais frios a demanda das calças aumentará. Já as blusinhas não sofrem tanta alteração de demanda por estações climáticas, são demandadas linearmente em todos os períodos.

O preço de venda de cada produto, conforme evidenciado no quadro 1, foi desenvolvido a partir do custo, acrescentado a porcentagem de comissão, da alíquota do Simples Nacional e o percentual de lucro desejado pela proprietária em cada um dos produtos.

Os quadros 2 e 3 apresentam a demanda esperada por produto e o plano de vendas para atender a demanda. Como consequência das vendas, pretende-se remunerar os vendedores com 3% da receita adquirida pelas vendas.

<b>Produtos</b>	<b>Custo</b>	<b>Preço de venda</b>	<b>Comissão</b>	<b>Simples Nacional</b>	<b>Lucro desejado</b>
Vestido	45,00	84,90	3%	6,35%	47,0%
Blusinha	15,00	39,90	3%	6,35%	62,4%
Calça	40,00	79,90	3%	6,35%	49,9%

**Quadro 1 – Informações de preço de venda e custo dos produtos.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

<b>Demanda</b>				
<b>Demanda por produto</b>	<b>1° Trim</b>	<b>2° Trim</b>	<b>3° Trim</b>	<b>4° Trim</b>
Demanda vestido	1.200	790	450	1.200
Demanda blusinha	1.500	1.500	1.500	1.500
Demanda calça	450	900	1.200	450
<b>Demanda Total</b>	<b>3.150</b>	<b>3.190</b>	<b>3.150</b>	<b>3.150</b>
<b>Unidades compradas</b>	<b>3.150</b>	<b>3.190</b>	<b>3.150</b>	<b>3.150</b>

**Quadro 2 – Demanda por produto.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

<b>Plano de Vendas</b>				
<b>Vendas por produto</b>	<b>1° Trim</b>	<b>2° Trim</b>	<b>3° Trim</b>	<b>4° Trim</b>
Vestido	101.880,00	67.071,00	38.205,00	101.880,00
Blusinha	59.850,00	59.850,00	59.850,00	59.850,00
Calça	35.955,00	71.910,00	95.880,00	35.955,00
<b>Vendas Total</b>	<b>197.685,00</b>	<b>198.831,00</b>	<b>193.935,00</b>	<b>197.685,00</b>
<b>Comissão</b>	<b>11.861,10</b>	<b>11.929,86</b>	<b>11.636,10</b>	<b>11.861,10</b>

**Quadro 3 – Plano de vendas por produto.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os valores de demanda foram estipulados a partir de uma pesquisa de mercado, com base em concorrentes do mesmo ramo de atividade, situadas na cidade de Maringá, no Paraná. Enquanto que, os valores que compõe o quadro 3, correspondem a quantidade demandada multiplicado pelo preço de venda.

Como citado anteriormente, os recebimentos das vendas são realizados em sua maior parte a vista, somando-se 70% e, o restante no prazo de 30 dias após a venda, como mostra o quadro 4.

<b>ENTRADAS - VAREJO</b>				
	<b>1° Trim</b>	<b>2° Trim</b>	<b>3° Trim</b>	<b>4° Trim</b>
Vendas 1° Trim.	135.793,50	19.768,50	-	-
Vendas 2° Trim		179.437,50	19.393,50	-
Vendas 3° Trim			174.541,50	19.393,50
Vendas 4° Trim				177.916,50
<b>TOTAL</b>	<b>135.793,50</b>	<b>199.206,00</b>	<b>193.935,00</b>	<b>197.310,00</b>

#### **Quadro 4 – Recebimento das vendas por prazo.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro 5 mostra a quantidade comprada de cada produto respeitando a demanda e a política de estoque da organização. A quantidade de estoque final definida é de 15% da venda do mês posterior. Por exemplo, se a venda do mês de fevereiro é de 400 unidades de um determinado produto, logo, o estoque final do mês de janeiro será 15% dessas unidades, tendo então como saldo de estoque final o equivalente a 60 unidades (400x15%).

<b>PLANO DE COMPRAS POR PRODUTO (QUANTIDADE)</b>												
<b>MÊS</b>	<b>VESTIDO</b>				<b>BLUSA</b>				<b>CALÇA</b>			
	<b>EI</b>	<b>COMPRA</b>	<b>VENDAS</b>	<b>EF</b>	<b>EI</b>	<b>COMPRA</b>	<b>VENDAS</b>	<b>EF</b>	<b>EI</b>	<b>COMPRA</b>	<b>VENDAS</b>	<b>EF</b>
JAN	460	0	400	60	575	0	500	75	172,5	0	150	23
FEV	60	400	400	60	75	500	500	75	22,5	150	150	23
MAR	60	388	400	48	75	500	500	75	22,5	165	150	38
ABR	48	320	320	48	75	500	500	75	37,5	250	250	38
MAI	48	295	320	23	75	500	500	75	37,5	273	250	60
JUN	23	150	150	23	75	500	500	75	60	400	400	60
JUL	23	150	150	23	75	500	500	75	60	400	400	60
AGO	23	150	150	23	75	500	500	75	60	400	400	60
SET	23	188	150	60	75	500	500	75	60	363	400	23
OUT	60	400	400	60	75	500	500	75	22,5	150	150	23
NOV	60	400	400	60	75	500	500	75	22,5	150	150	23
DEZ	60	400	400	60	75	500	500	75	22,5	150	150	23
JAN	60	340	400		0	500	500	0	22,5	128	150	0

#### **Quadro 5 – Plano de compras por produto, em quantidade.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro 6 demonstra o planejamento de compras em valores monetários, com base nas quantidades evidenciadas no quadro 5. Os valores utilizados na elaboração dizem respeito ao custo dos produtos multiplicados pelas quantidades de estoque inicial, final e de compra.

Na última coluna, denominada plano de compras total, equivale à soma dos estoques iniciais, finais e de compras de todos os produtos.

PLANO DE COMPRAS MONETÁRIA (EF 15%)												
VESTIDO			BLUSINHA			CALÇA			PLANO DE COMPRAS TOTAL			
MÊS	EI	COMP.	EF	EI	COMP.	EF	EI	COMP.	EF	EI	COMP.	EF
JAN	20.700,00	-	2.700,00	8.625,00	-	1.125,00	6.900,00	-	900,00	36.225,00	-	4.725,00
FEV	2.700,00	18.000,00	2.700,00	1.125,00	7.500,00	1.125,00	900,00	6.000,00	900,00	4.725,00	31.500,00	4.725,00
MAR	2.700,00	17.460,00	2.160,00	1.125,00	7.500,00	1.125,00	900,00	6.600,00	1.500,00	4.725,00	31.560,00	4.785,00
ABR	2.160,00	14.400,00	2.160,00	1.125,00	7.500,00	1.125,00	1.500,00	10.000,00	1.500,00	4.785,00	31.900,00	4.785,00
MAI	2.160,00	13.252,50	1.012,50	1.125,00	7.500,00	1.125,00	1.500,00	10.900,00	2.400,00	4.785,00	31.652,50	4.537,50
JUN	1.012,50	6.750,00	1.012,50	1.125,00	7.500,00	1.125,00	2.400,00	16.000,00	2.400,00	4.537,50	30.250,00	4.537,50
JUL	1.012,50	6.750,00	1.012,50	1.125,00	7.500,00	1.125,00	2.400,00	16.000,00	2.400,00	4.537,50	30.250,00	4.537,50
AGO	1.012,50	6.750,00	1.012,50	1.125,00	7.500,00	1.125,00	2.400,00	16.000,00	2.400,00	4.537,50	30.250,00	4.537,50
SET	1.012,50	8.437,50	2.700,00	1.125,00	7.500,00	1.125,00	2.400,00	14.500,00	900,00	4.537,50	30.437,50	4.725,00
OUT	2.700,00	18.000,00	2.700,00	1.125,00	7.500,00	1.125,00	900,00	6.000,00	900,00	4.725,00	31.500,00	4.725,00
NOV	2.700,00	18.000,00	2.700,00	1.125,00	7.500,00	1.125,00	900,00	6.000,00	900,00	4.725,00	31.500,00	4.725,00
DEZ	2.700,00	18.000,00	2.700,00	1.125,00	7.500,00	1.125,00	900,00	6.000,00	900,00	4.725,00	31.500,00	4.725,00

#### Quadro 6 – Plano de compras por produto, em valor monetário.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No quadro 7, pode-se observar o custo das mercadorias vendidas, com base na quantidade orçada no plano de vendas. O valor do custo é formado pelo desembolso realizado na compra de cada produto, como evidenciado no quadro 6.

CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA				
MÊS	VESTIDO	BLUSINHA	CALÇA	TOTAL
JAN	18.000,00	7.500,00	6.000,00	31.500,00
FEV	18.000,00	7.500,00	6.000,00	31.500,00
MAR	18.000,00	7.500,00	6.000,00	31.500,00
ABR	14.400,00	7.500,00	10.000,00	31.900,00
MAI	14.400,00	7.500,00	10.000,00	31.900,00
JUN	6.750,00	7.500,00	16.000,00	30.250,00
JUL	6.750,00	7.500,00	16.000,00	30.250,00
AGO	6.750,00	7.500,00	16.000,00	30.250,00
SET	6.750,00	7.500,00	16.000,00	30.250,00
OUT	18.000,00	7.500,00	6.000,00	31.500,00
NOV	18.000,00	7.500,00	6.000,00	31.500,00
DEZ	18.000,00	7.500,00	6.000,00	31.500,00
JAN	163.800,00	90.000,00	120.000,00	373.800,00

#### Quadro 7 – Custo da mercadoria vendida.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação às despesas operacionais, o quadro abaixo evidencia por categoria os gastos. Nas despesas financeiras estão contidos os juros do empréstimo capitado para capital de giro e, nas de vendas estão todos os gastos relacionados à operação, incluindo os salários fixos e variáveis dos funcionários. Por último, nas despesas gerais e administrativas contém os demais gastos da organização.

DESPESAS OPERACIONAIS				
	1° Trim	2° Trim	3° Trim	4° Trim
GERAIS E ADM	18.352,20	18.352,20	18.352,20	18.352,20
VENDAS	22.349,09	22.417,85	22.124,09	22.349,09
FINANCEIRAS	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00
TOTAL	57.501,29	57.570,05	57.276,29	57.501,29

#### Quadro 8 – Despesas operacionais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 4.2 Demonstrativos financeiros projetados

Após o desenvolvimento dos planos orçamentários, foram projetadas as demonstrações contábeis. O objetivo é apontar os impactos econômicos e financeiros decorrente da execução do orçamento.

Primeiramente, analisando financeiramente, tem-se o fluxo de caixa projetado da empresa. O demonstrativo tem por finalidade exibir as entradas e saídas de caixa e equivalente de caixa, bem como a aplicação desses recursos.

Fluxo de Caixa Projetado	dez/18	1° Trim	2° Trim	2° Trim	4° Trim	TOTAL
<b>Saldo Inicial de Caixa</b>	100.000,00	410.763,27	580.985,75	653.468,72	720.936,83	2.466.154,57
<b>Recebimento das Vendas</b>	-	177.916,50	198.846,60	193.935,00	197.310,00	768.008,10
Vendas no Varejo	-	177.916,50	198.846,60	193.935,00	197.310,00	768.008,10
<b>EMP. REALIZADOS</b>	-	100.000,00	-	-	-	100.000,00
<b>(-) Gastos Variáveis</b>	36.225,00	101.676,07	118.512,50	114.888,47	118.759,72	490.061,76
Simplex nacional	-	8.368,67	12.705,14	12.314,87	12.473,62	45.862,30
Custo do produto	36.225,00	63.000,00	93.802,50	90.937,50	94.500,00	378.465,00
Investimento inicial	-	22.400,00	-	-	-	22.400,00
Comissão	-	7.907,40	12.004,86	11.636,10	11.786,10	43.334,46
<b>(-) Gastos Fixos</b>	1.200,00	40.763,70	43.355,70	43.355,70	45.851,70	174.526,80
ÁGUA E ESGOTO	-	600,00	600,00	600,00	600,00	2.400,00
ALUGUEL	-	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	24.000,00
JORNAIS E REVISTAS	-	179,70	179,70	179,70	179,70	718,80
DESPESAS COM PESSOAL	-	5.184,00	7.776,00	7.776,00	10.272,00	31.008,00
DESP. VIAGENS	-	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	6.000,00
ENERGIA ELÉTRICA	-	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	4.800,00
ESCRITÓRIO CONTÁBIL	-	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	9.600,00
IMPOSTOS	1.200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	10.800,00

INTERNET	-	750,00	750,00	750,00	750,00	3.000,00
MAT. LIMPEZA	-	750,00	750,00	750,00	750,00	3.000,00
MAT. CONSUMO	-	600,00	600,00	600,00	600,00	2.400,00
SEGURANÇA	-	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	4.800,00
TELEFONE	-	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	4.800,00
JUROS PAGOS	-	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	67.200,00
<b>(=) Fluxo de Caixa Líquido</b>	62.575,00	546.240,00	617.964,15	689.159,55	753.635,41	2.669.574,11
<b>(+) Necessidade Mensal de</b>	-	-	-	-	-	-
<b>(-) Amortização Empréstimo</b>	-	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	50.000,00
<b>(=) Saldo Final de Caixa</b>	62.575,00	533.740,00	605.464,15	676.659,55	741.135,41	2.619.574,11

### Quadro 9 – Fluxo de caixa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A demonstração de resultado foi desenvolvida trimestralmente, mostrando a dinâmica patrimonial e, o seu objetivo é confrontar as receitas e as despesas, apontando as vendas, o

custo dessas vendas e o sacrifício financeiro para obter essas receitas. Esse demonstrativo trás o resultado econômico da organização, evidenciando se houve lucro ou prejuízo no período.

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADA</b>					
<b>CONTA</b>	<b>1° Trim</b>	<b>2° Trim</b>	<b>3° Trim</b>	<b>4° Trim</b>	<b>TOTAL</b>
RECEITA BRUTA	<b>197.685,00</b>	<b>198.831,00</b>	<b>193.935,00</b>	<b>197.685,00</b>	<b>788.136,00</b>
VENDA VESTIDO	101.880,00	67.071,00	38.205,00	101.880,00	309.036,00
VENDA BLUSINHA	59.850,00	59.850,00	59.850,00	59.850,00	239.400,00
VENDA CALÇA	35.955,00	71.910,00	95.880,00	35.955,00	239.700,00
DEDUÇÕES DA RECEITA	12.553,00	12.625,77	12.314,87	12.553,00	50.046,64
SIMPLES NACIONAL	12.553,00	12.625,77	12.314,87	12.553,00	50.046,64
RECEITA LIQUIDA	<b>185.132,00</b>	<b>186.205,23</b>	<b>181.620,13</b>	<b>185.132,00</b>	<b>738.089,36</b>
CMV	94.500,00	94.050,00	90.750,00	94.500,00	373.800,00
LUCRO BRUTO	<b>90.632,00</b>	<b>92.155,23</b>	<b>90.870,13</b>	<b>90.632,00</b>	<b>364.289,36</b>
DESPESAS OPERACIONAIS	57.501,29	57.570,05	57.276,29	57.501,29	229.848,92
GERAIS E ADM	18.352,20	18.352,20	18.352,20	18.352,20	73.408,80
VENDAS	22.349,09	22.417,85	22.124,09	22.349,09	89.240,12
FINANCEIRAS	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	67.200,00
RESULTADO DO PERÍODO	<b>33.130,71</b>	<b>34.585,18</b>	<b>33.593,84</b>	<b>33.130,71</b>	<b>134.440,44</b>

#### **Quadro 10 – Demonstrativo de resultado.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, no balanço patrimonial apresenta-se a posição estática patrimonial. Seu principal objetivo é revelar a origem dos recursos (passivo e patrimônio líquido) e sua aplicação (ativos).

O balanço é dividido em dois momentos, curto e longo prazo, sendo no curto prazo contas com realização até 12 meses e, no longo, posterior a 12 meses. O demonstrativo foi elaborado com informações dos anos referente ao orçamento, diferente dos outros demonstrativos que visavam informações trimestrais.

<b>BALANÇO PATRIMONIAL X19</b>			
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>345.113,04</b>	<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>131.482,03</b>
DISPONÍVEL	<b>253.419,54</b>	EMPRÉSTIMOS E FINANC.	<b>117.200,00</b>
CAIXA	71.438,80	EMPRÉSTIMOS	50.000,00
BANCO	181.980,74	JUROS EMP. A PG	67.200,00
CLIENTES	<b>19.768,50</b>	OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	<b>10.097,70</b>
DUPLICATAS A RECEBER	19.768,50	SALÁRIOS A PAGAR	2.400,00
ESTOQUE	<b>4.725,00</b>	COMISSÕES A PAGAR	3.953,70
VESTIDOS	2.700,00	FGTS A PAGAR	288,00
BLUSINHAS	1.125,00	FÉRIAS A PAGAR	3.456,00
CALÇA	900,00		
DESPESAS DO EXERCÍCIO SEG	<b>67.200,00</b>	OBRIGAÇÕES FISCAIS	<b>4.184,33</b>
JUROS A APROPRIAR	67.200,00	SIMPLES NAC A PAGAR	4.184,33
ATIVO NÃO CIRCULANTE	<b>19.310,00</b>		
IMOBILIZADO	<b>15.710,00</b>	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>233.240,44</b>
MOVEIS E UTENSÍLIOS	10.400,00	CAPITAL SOCIAL	<b>100.000,00</b>
(-) DEP. ACUMULADA	- 1.040,00	CAPITAL SOCIAL	100.000,00
AR CONDICO. E INSTALAÇÕES	3.500,00	LUCROS ACUMULADOS	134.440,44
(-) DEP. ACUMULADA	- 350,00	PREJUÍZO ACUMULADOS	- 1.200,00
COMPUTADORES E PERIFÉR.	4.000,00		-
(-) DEP. ACUMULADA	- 800,00		-
INTANGÍVEL	<b>3.600,00</b>		-
SOFTWARES	4.500,00		-
	- 900,00		-
<b>TOTAL</b>	<b>364.722,48</b>	<b>TOTAL</b>	<b>364.722,48</b>

#### **Quadro 11 – Balanço patrimonial.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

### **4.3 Análise por indicadores financeiros**

A viabilidade somente é possível ser verificada através de indicadores financeiros derivados do planejamento orçamentário. Sendo assim, esses indicadores tiveram como base de cálculo as demonstrações contábeis projetadas e apresentadas no orçamento acima.

O quadro 12 apresenta os resultados dos indicadores financeiros: liquidez corrente, retorno do investimento, retorno do patrimônio líquido, índice de endividamento e concentração de endividamento.

<b>Indicadores Financeiros</b>	
Liquidez Corrente	2,62
Retorno do Investimento	36,86%
Retorno do Patrimônio Líquido	57,64%
Índice de Endividamento	36,05%
Concentração de Endividamento	100,00%

## Quadro 12 – Indicadores financeiros.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Primeiramente, a liquidez corrente tem por finalidade mostrar a capacidade da empresa em liquidar suas dívidas de curto prazo, por meio do ativo circulante. Analisando o índice de 2,62, verifica-se que para cada 1,00 de dívida de curto prazo a empresa dispõe de 2,62 de recursos do ativo para compensar a obrigação. Logo, tem-se uma folga financeira em relação às exigibilidades.

O retorno do investimento demonstra a taxa de retorno obtida na aplicação do investimento, ou seja, quanto o investidor ganhará, percentualmente, em relação ao valor aplicado. No caso acima, ocorre uma taxa de retorno de 36,86%.

Já o retorno sobre o patrimônio líquido, mensura a capacidade de rentabilidade da organização em relação ao capital investido pelos sócios, ou seja, o capital social. Sendo assim, a empresa possui uma taxa de retorno de 57,64%.

Por fim, os indicadores de endividamento evidenciam que as obrigações são de curto prazo, em sua totalidade, e, que a participação de capital de terceiros representa somente 36,05% da captação de recursos. Portanto, a empresa utiliza para aplicação de recursos, em sua maioria, o capital próprio.

Ressalta-se que o orçamento é um planejamento desejado pelo investidor, no entanto, podem ocorrer desvios nos resultados durante a execução. Sendo assim, o quadro 13 busca mostrar um cenário positivo e outro negativo, em relação ao que foi planejado, com uma margem de erro de 15% para mais e para menos.

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO COMPARATIVA</b>			
<b>CONTAS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>15% +</b>	<b>15% -</b>
RECEITA BRUTA	788.136,00	906.356,40	669.915,60
VENDA VESTIDO	309.036,00	355.391,40	262.680,60
VENDA BLUSINHA	239.400,00	275.310,00	203.490,00
VENDA CALÇA	239.700,00	275.655,00	203.745,00
DEDUÇÕES DA RECEITA	50.046,64	57.553,63	42.539,64
SIMPLES NACIONAL	50.046,64	57.553,63	42.539,64
RECEITA LIQUIDA	738.089,36	848.802,77	627.375,96
CMV	373.800,00	429.870,00	317.730,00
LUCRO BRUTO	364.289,36	418.932,77	309.645,96
DESPESAS OPERACIONAIS	229.848,92	264.326,26	195.371,58
GERAIS E ADM	73.408,80	84.420,12	62.397,48
VENDAS	89.240,12	102.626,14	75.854,10
FINANCEIRAS	67.200,00	77.280,00	57.120,00
RESULTADO DO PERÍODO	134.440,44	154.606,51	114.274,38

## Quadro 13 – Demonstração de resultado comparativa.

Fonte: Elaborado pelos autores.



## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS**

O estudo teve por objetivo demonstrar a técnica de elaboração do orçamento empresarial, evidenciando a viabilidade da constituição de uma empresa, no ramo varejista.

Através do desenvolvimento do planejamento orçamentário foi possível verificar que é viável a abertura da empresa, levando em consideração o resultado positivo do orçamento executado e dos indicadores financeiros. E ainda, observa-se que em todos os períodos analisados apresentaram resultados positivos, levando em consideração os demonstrativos projetados e, mesmo em um cenário negativo, a organização, ainda assim, obtém lucro.

Como já destacado nos capítulos anteriores, observa-se a grande relevância do planejamento orçamentário nas organizações. No estudo realizado, a elaboração do orçamento torna-se essencial para a tomada de decisão com relação à abertura ou não da empresa do ramo varejista. Dentre os benefícios consequentes da elaboração do orçamento, destaca-se não somente a viabilidade da abertura da empresa, mas também, se os recursos disponíveis para investimentos são suficientes, a quantidade de venda essencial para cobrir os custos e despesas, o investimento imobiliário inicial e principalmente, evidencia o tempo estimado para que o empreendedor comece a ter o retorno do seu investimento inicial.

Além disso, são inúmeras as informações decorrentes desse planejamento, como, quantidade de estoque mínimo para esse ramo de atividade, as compras que deverão ser realizadas e o prazo de renovação dos estoques, a possível demanda de acordo com a sazonalidade, as entradas de recursos orçadas assim como as saídas e, principalmente, os demonstrativos financeiros projetados que demonstram os resultados desejados a partir dos recursos e cenário existente.

A partir desses demonstrativos, também se pode fazer uma avaliação por meio dos índices financeiros, analisando os demonstrativos, o que possibilita para o empreendedor, em seu plano de negócio, ter informações financeiras mais detalhadas sobre sua futura empresa, trazendo mais clareza para a decisão final que é: abrir ou não abrir um novo negócio.

A pesquisa possui limitações, visto que a aplicação ocorreu em um único tipo de organização, o que impossibilita a generalização dos resultados. Todavia, sugere-se a ampliação do estudo em outras organizações, de mesma atividade ou de ramos diferentes, a fim de evidenciar a viabilidade da constituição do novo negócio.

## **REFERÊNCIAS**

- ATKINSON, A. A.; KAPLAN, R. S.; MATSUMURA, E. M.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial: informação para a tomada de decisão e execução da estratégia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BEUREN, I. M. B. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2014.
- CATELLI, A. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHING, H. Y. **Contabilidade Gerencial: novas práticas contábeis para a gestão de negócios**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- EYERKAUFER, M. L.; POSSAMAI, J. P.; GONÇALVES, M. B. Quantificação dos planos estratégicos por meio do orçamento empresarial: uma aplicação prática com métodos estocásticos. **Future Studies Research Journal**, v.6, n.2, p.187-208, jul-dez., 2014.
- FISCHMAN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- FREZATI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle Gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociólogo**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GARRISON, R. H.; NOREEN, E.W.; BREWER, P.C. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- JIMBALVO, J. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- KAPLAN, S. R.; NORTON, D.P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução de Afonso Celso da Cunha 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LUNKES, R. J. **Manual de Orçamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. **Controladoria: Na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- NASCIMENTO, F. R. V.; ROSA, A. L. T.; SANTOS, S. M.; TENÓRIO, J. N. B. A controladoria como suporte de gestão numa empresa do comércio varejista. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v.10, n.2, p.11, 2005.
- NETO, J. F. C. **Planejamento e controle orçamentário: manual de orçamento empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- OLIVEIRA, C. E.; SOUZA, A. F. C. Contabilidade gerencial: um estudo acerca do planejamento e controle em creches. **Revista Mineira de Contabilidade**, a.15, n.53, p.16-24, jan-mar, 2014.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. São Paulo: Thomson, 2004.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos da Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.  
(Resumos da contabilidade, v.17)

SILVA, A. T.; ROSA, P. M.; PIRES, J. D. B. Uma aplicação prática de orçamento baseado em atividades. **UnB Contábil – UnB**, v.10, n.2, jul-dez., 2007.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.