

ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE LATICÍNIOS NO VALE DO PARAÍBA - SP

Francine Marcondes da Silva Bento¹
Renata Bernardes Rodrigues²
Mário Celso de Felipe³
Benedita Hirene de França Heringer⁴

RESUMO

Para que uma empresa seja bem-sucedida, a utilização do orçamento empresarial nas organizações se tornou de extrema importância devido ao fato do mercado atual exigir das empresas um melhor aprimoramento dos seus processos de gerenciamento. Diante desse panorama, a pesquisa desenvolvida teve como objetivo analisar a importância do orçamento empresarial, com foco no setor comercial, e a relevância de sua utilização. Para tal, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do segmento de laticínios, localizada no Vale do Paraíba-SP. Em relação aos dados coletados em entrevista, foram analisados os pontos mais relevantes dos valores orçados e realizados do ano de 2016 da empresa em questão para mostrar os impactos nos resultados e em suas previsões, bem como em um cenário econômico instável que se vive atualmente, junto à sazonalidade pertencente ao segmento de atuação. Pôde-se observar que a ferramenta contribuiu no planejamento e controle dos resultados da empresa, tendo bons resultados durante o ano, mas destaca-se a importância da participação de diversos setores no processo de elaboração do orçamento.

Palavras-chave: Planejamento Orçamentário, Orçamento Empresarial, Contabilidade Gerencial, Controles Financeiros.

BUSINESS BUDGET: A CASE STUDY AT A DAIRY COMPANY IN VALE DO PARAÍBA - SP

ABSTRACT

For the success of a business, the use of business budget in organizations has become extremely important because the current market requires that the companies improve their management process. Considering this reason, this research was developed with the purpose of analyzing the importance of business budgeting, focusing on the commercial sector, and the relevance of its use. The case study was carried out in a dairy company, located in Vale do Paraíba-SP. About the data collected during the interview, the most relevant points of the budgeted and realized values for the year 2016 of the company in question were analyzed to

¹ Pós-graduanda no MBA em Finanças, Controladoria e Auditoria pela Unifatea – Centro Universitário Teresa D’Ávila em Lorena-SP – E-mail: francine_marcondes@yahoo.com

² Pós-graduanda no MBA em Finanças, Controladoria e Auditoria pela Unifatea – Centro Universitário Teresa D’Ávila em Lorena-SP – E-mail: rbernardes.rb3@gmail.com

³ Professor do Programa de Pós-graduação da Unifatea – Centro Universitário Teresa D’Ávila em Lorena-SP – E-mail: mario.celso@autoforjas.com.br

⁴ Doutora em Administração pela UNINOVE e Professora do Programa de Pós-graduação do Unifatea – Centro Universitário Teresa D’Ávila em Lorena-SP – E-mail: herin.prof@gmail.com

show the impacts on results and forecasts, especially in an unstable economic scenario like the current, as well as how seasonality affected that performance segment. It was observed that the business budget provides great assistance in the planning and control of the company's results, having good results during the year. Nevertheless, some comments observed in the business budget elaboration process as the importance of involving all the company's departments were highlighted.

Keywords: Budget Planning, Business Budget, Management Accounting, Financial Controls.

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução do mercado consumidor e da competição pelo surgimento de novos mercados, o planejamento tornou-se uma questão de sobrevivência para as organizações. Nos dias atuais, não basta ter uma boa ideia para que o sucesso aconteça. Ter um planejamento claro, eficaz e realista se tornou um caminho mais eficiente, pois envolve as metas estratégicas da empresa, visão sistêmica do negócio, análise macro e microeconômica, fatores operacionais que podem afetar seu desempenho e gestão orçamentária.

Neste panorama, as empresas sentem-se obrigadas a profissionalizar e aprimorar ainda mais seus processos de gerenciamento financeiro, tornando o orçamento empresarial uma ferramenta de suma importância e que deve ser estudada e praticada pelas empresas. Especialmente nos dias atuais, em que o país se encontra em período de crise econômica e política, diversas mudanças repentinas e inesperadas são comuns e afetam diretamente o mercado. Por isso, o planejamento orçamentário vem auxiliar as empresas a se prepararem para acontecimentos internos e externos que possam interferir nos resultados finais.

Partindo dessa premissa, o orçamento empresarial assume um papel de orientador da alta administração, pois tem como base a posição estratégica da empresa no mercado, planejamento e controle dos resultados, tornando as operações mais eficazes e dinâmicas. Diante desse cenário, o presente artigo teve como objetivo analisar a importância do orçamento empresarial, com foco no setor comercial, e a relevância de sua utilização, tendo como objeto de estudo uma empresa de laticínios localizada no Vale do Paraíba – SP.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito de planejamento

O planejamento consiste em uma importante tarefa de gestão e administração, que envolve metas estratégicas e fundamentais dentro do contexto de visão e missão de todas as

organizações. É indispensável para a tomada de decisões, pois, permite diminuir as incertezas mediante a previsão de dados e alternativas, desde que os objetivos da empresa estejam bem delineados conforme as perspectivas de mercado (ROSSETTI *et al*, 2008).

Este conceito pode ser dividido em três níveis, como partes dos processos hierárquicos corporativos e também do plano orçamentário, conforme Silva e Leon (2013):

- ✓ **Planejamento Estratégico:** é efetuado pelos dirigentes de mais alto nível da empresa, pois possuem uma visão mais sistêmica e global do negócio, tendo melhores condições para avaliar o ambiente externo. Envolve política de longo prazo (2 a 10 anos), tendo seus efeitos estendidos no futuro.
- ✓ **Planejamento Tático:** tem a finalidade de otimizar uma determinada área de resultado e não a empresa como um todo, ou seja, visa traduzir o planejamento estratégico para diversos departamentos. Está voltado para as condições do mercado, metas financeiras e utilização eficiente dos recursos disponíveis.
- ✓ **Planejamento Operacional:** compreende de uma política de curto prazo e tem amplitude mais restrita. Trata-se de cronogramas e atividades operacionais e setoriais específicas, estabelecendo previsões e metas operacionais viáveis a empresa, envolvendo os gerentes que serão responsáveis pela realização do plano.

Na prática, é muito importante que seja realizado o controle sobre o que foi planejado, pois, conforme declara Frezatti (2000, p. 36), “planejar sem controlar é uma falácia e um desperdício de tempo e energia”. Por isso, uma abordagem mais adequada do planejamento empresarial é aquela que considera o orçamento como forma de controle de resultado futuro.

2.2 Orçamento Empresarial

A empresa é um sistema que visa sempre aumentar os recursos que foram investidos (HOJI, 2012). Para isso, o orçamento empresarial é considerado uma ferramenta indispensável, pois permite quantificar fenômenos, sinalizar metas a serem alcançadas, analisar os desvios e fazer correções, além de influenciar comportamentos, motivar e aprimorar processos. (SIMONS, 1995 e MUCCI, FREZATTI, DIENG, 2016).

De acordo com Hoji (2012, p. 407), o sistema orçamentário é uma “mensuração que avalia e demonstra, por meio de projeções, os desempenhos econômicos e financeiros da

empresa, bem como das unidades que a compõem”. Visa também o conhecimento antecipado de resultados e serve de guia para as ações a serem executadas pelas unidades da empresa. Hoji (2012) ainda afirma que o orçamento empresarial também é um importante instrumento de controle e, para ser utilizado eficientemente, é preciso acompanhar as atividades e comparar periodicamente o desempenho efetivo com o planejado. Em qualquer tipo de orçamento, existem suas vantagens e limitações, como descrevem Welsch (1996) e Sanvicente e Santos (2012):

Quadro 1: Vantagens e limitações do orçamento empresarial

VANTAGENS	LIMITAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • Por meio da sistematização do processo de planejamento e controle, introduz-se o hábito do exame prévio e minucioso de principais fatores antes da tomada de decisão; 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseiam-se em estimativas, estando sujeitos a erros maiores ou menores;
<ul style="list-style-type: none"> • Maior grau de acerto na tomada de decisões financeiras; 	<ul style="list-style-type: none"> • O custo de implantação e manutenção do sistema não permite sua utilização plena por todas as empresas;
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do grau de participação de todos os membros da administração para fixação de objetivos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Atrasos na emissão de dados prejudicam significativamente os ajustes em tempo hábil;
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica os pontos de eficiência e ineficiência do desempenho das unidades; 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando existe alta volatilidade das variáveis econômicas e financeiras, os resultados projetados podem sofrer fortes distorções.
<ul style="list-style-type: none"> • Visa melhorar a utilização dos recursos, bem como ajustá-los às atividades prioritárias; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Controles gerenciais tornam-se mais objetivos. 	

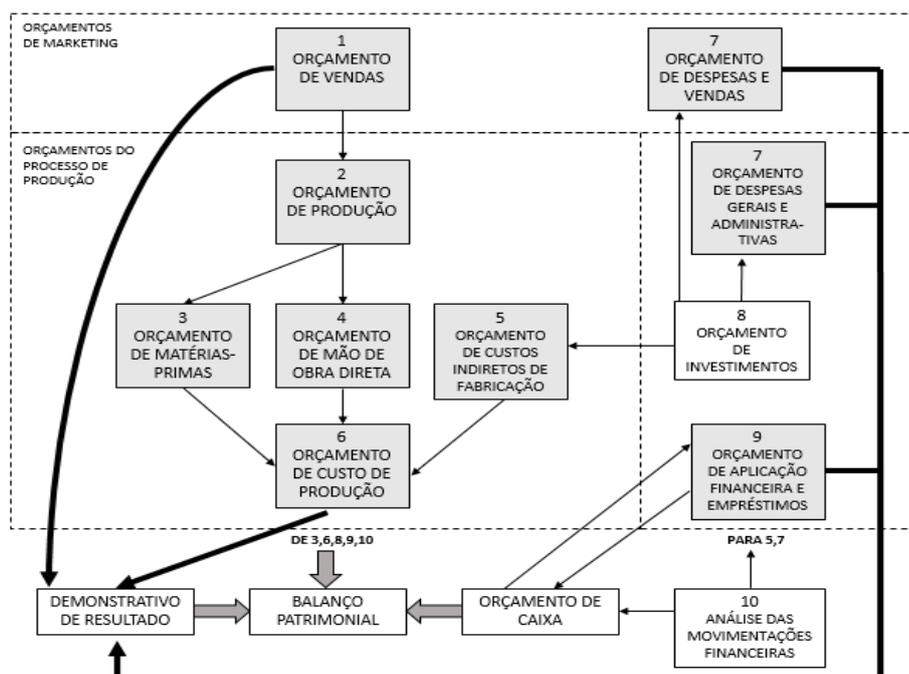
Fonte: Welsch (1996) e Sanvicente e Santos (2012), adaptado pelos autores.

Segundo Rossetti *et al* (2008), para assegurar o sucesso na implementação do orçamento e da continuidade dos procedimentos, é preciso que haja o comprometimento de todos os envolvidos, a delimitação das responsabilidades setoriais com a integração às demais áreas funcionais e gerenciais, conhecimento das metas e resultados a serem alcançados, acompanhamento e controle do plano orçamentário, definição de calendários de prazos e integral divulgação sobre os resultados parciais aos envolvidos no processo.

De acordo com Hoji (2012), para melhor controle das informações, o sistema contábil da empresa deve adotar a estrutura de dados por centros de responsabilidade, conhecidos também como centros de custos, que são unidades criadas de acordo com a estrutura organizacional (diretoria, departamento, seção etc.).

Com isso, cada centro de responsabilidade deve ter um responsável pelos itens de receitas e/ou despesas que possam ser por ele diretamente controlados. Assim, consegue-se elaborar diversos tipos de orçamentos e cada um deles tem uma ligação entre si, formando um sistema de retroalimentação de informações, conforme mostra a Figura 1:

Figura 1: Fluxo de dados e informações do sistema orçamentário



Fonte: HOJI (2012, p. 410)

A fase do planejamento orçamentário envolve não só a projeção de cenários, como também um plano de ação que reflita as metas e expectativas de forma realista de acordo com a empresa. Para Rossetti *et al* (2008), os passos para a elaboração do orçamento normalmente se dão para o ano seguinte e compreendem as seguintes etapas:

- ✓ Processamento dos planos e programas táticos elaborados pelas chefias de cada departamento, contendo previsões, cronogramas, propostas detalhadas e dados financeiros;
- ✓ Conferência dos números e volumes de produtos, dos custos, das despesas e das necessidades de cada unidade;
- ✓ Análise dos planos e programas táticos, refletindo as estratégias bem como as prioridades;
- ✓ Construção do plano orçamentário da empresa, considerando o volume de recursos despendidos por cada departamento e as correspondentes receitas previstas;

- ✓ Verificar se o plano consolidado está de acordo com as metas estratégicas definidas;
- ✓ Estudo de alternativas e análises dos fatores produtivos, cenários, incertezas e suposições inerentes ao planejamento estratégico;
- ✓ Análise das propostas e dos programas táticos que exigem investimentos, mensurando os ganhos e contribuições para o resultado da empresa, por meio de métodos de avaliação de projetos (*Pay-back*, VPL, TIR);
- ✓ Seleção dos melhores planos de investimento e de sua viabilidade econômico-financeira comprovada;
- ✓ Emissão dos relatórios das previsões orçamentárias;
- ✓ Verificação final dos planos orçamentários, revisando se estão atendendo aos retornos e metas desejadas e cumprindo a missão e filosofia da empresa.

Após concluído o orçamento, é encaminhado para a diretoria o qual deverá ser aprovado. Com a sua aprovação, o processo ainda é contínuo, pois devem ser providenciadas as revisões periódicas (mês, trimestre ou semestre) para que os resultados sejam constantemente analisados e, caso seja necessário e devidamente aprovado pela administração, efetuar as eventuais flexibilizações orçamentárias (ROSSETTI *et al*, 2008).

Dentre os diversos tipos de orçamentos de que podem ser projetados em uma empresa, essa pesquisa abordou especificamente o orçamento de vendas.

2.3. Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas é o ponto de partida do sistema orçamentário de uma empresa. De acordo com Welsch (1996), o objetivo primordial é expressar o julgamento da administração em relação às receitas futuras, com base no conhecimento das condições atuais da empresa, meio externo, impacto dos objetivos sobre a própria empresa e estratégias da administração tanto a longo quanto a curto prazo.

O processo para sua elaboração se resume nas seguintes etapas: primeiro as quantidades de vendas são estimadas, conciliando com o preço de venda, o qual o valor deve ser atraente ao seu público-alvo. Em seguida, a empresa deve determinar as condições de venda, se serão a prazo ou a vista ou ambos. Com base nesses dados, deve-se determinar o

valor da receita que será obtida e que servirá de base para compor os custos de fabricação e despesas de venda, além do cálculo de impostos. Isso faz com que este orçamento influencie em alto grau os demais orçamentos, pois todo o restante do planejamento se baseia nas estimativas de vendas (ROSSETTI *et al*, 2008).

Segundo Sanvicente e Santos (2012, p. 43) e Welsch (1996, p. 98):

“O orçamento de vendas é a base para todas as outras peças orçamentárias; caso ele não seja preciso, as outras estimativas também serão incertas” pois “o plano de vendas representa os componentes de receita e despesas de vendas no plano global de resultados”.

Para Oliveira (2008), a estratégia de vendas só é alcançada quando os recursos financeiros aplicados são bem dimensionados, senão poderão prejudicar a sustentabilidade da empresa no longo prazo. Ainda de acordo com o autor, a empresa deve elaborar orçamentos de venda para curto e longo prazos, sendo que o de curto prazo apresenta um nível de detalhamento superior, como: previsões para mês, bimestre, trimestre, semestre ou até o ano seguinte. Já o de longo prazo, segundo Welsch (1996), compreende em políticas de preços futuros, desenvolvimento de novos produtos ou aperfeiçoamento de produtos existentes, expansão da capacidade de produção, entrada de novas indústrias, expansão ou alteração dos canais de distribuição e mudanças nos padrões de custos.

Outros fatores importantes que devem ser considerados são as análises dos ambientes interno e externo da empresa. De acordo com Oliveira (2008), alguns dos itens relevantes que se referem ao ambiente interno são: o planejamento de produção (mais especificamente a capacidade de vendas e produção, preços e promoções, *mix* de produtos, logística, desenvolvimentos de novas tecnologias e pontos de vendas) e gestão administrativa e financeira (que compreende o custo de capital, planejamento, controladoria, política de vendas e pagamentos). Assim, cada elemento da organização envolvido deverá estar comprometido com suas responsabilidades e com o orçamento. Conforme Ishisaki (2003, p. 41), “os cálculos de cada área da empresa devem refletir necessariamente a mais adequada estimativa para os valores que se está projetando”.

Em relação ao ambiente externo, Oliveira (2008) destaca os fatores mercadológicos e competitivos (como segmentação de clientes, sazonalidade, quantidade e intensidade dos concorrentes e a participação no mercado) e os governamentais e econômicos (como mudanças de políticas econômicas, leis e inflação). Além disso, “tão importante quanto o planejamento, o controle e análise de resultados é uma fase extremamente útil [...]. Sem

controle, torna-se impossível a verificação do sucesso dos planos estabelecidos, impossibilitando o contínuo melhoramento do processo [...]” (ROSSETTI *et al*, 2008, p. 296).

Para Oliveira (2014, p. 06), os “problemas no planejamento de vendas em relação a subestimar ou superavaliar as vendas de seus produtos devem ser minimizadas. Ter profundo conhecimento do mercado o qual atua e suas fases torna-se [...] crucial [...]”. Passarelli (2003) comenta que as dificuldades na elaboração do orçamento de vendas são: falta de estatística adequada, as flutuações nos mercados, a sazonalidade, falta de informações detalhadas sobre planos de competição, diversidade de produtos e reação do consumidor. Ainda para o autor, é de extrema importância que todas as etapas de elaboração do orçamento visem diminuir as incertezas por meio de várias análises prévias e com estimativas mais próximas da realidade da atividade da empresa.

Segundo Ishisaki (2003), as empresas que mais utilizam orçamento empresarial são as de grande porte (nacionais, multinacionais e transnacionais), devido a sua gestão mais complexa e de grande proporção. As de médio e pequeno porte, nota-se que ainda há falta de conhecimento de como utilizá-lo seriamente. Alguns proprietários e administradores de pequenas e médias empresas admitem que o orçamento empresarial não se aplica em sua realidade de segmento. A falta de visão do negócio afeta diretamente essa prática de orçamento: “Essa atitude pode provocar redução nos investimentos e contenção nos planos de expansão e mais adiante serão constatadas que esses falsos heróis superaram as suas metas orçamentárias em detrimento da expansão da empresa” (ISHISAKI, 2003, p. 41).

A implantação desta ferramenta requer conhecimento mais aprimorado, principalmente da alta administração e de todos os envolvidos, para que sua efetividade seja refletida nos resultados da empresa. Para melhor entendimento do segmento de atuação da empresa em questão, foi explanada a posição do mercado de laticínios dentro de ano de 2016, que se refere ao exercício que contempla os dados do estudo de caso apresentados na pesquisa.

2.4.1 O segmento de laticínios

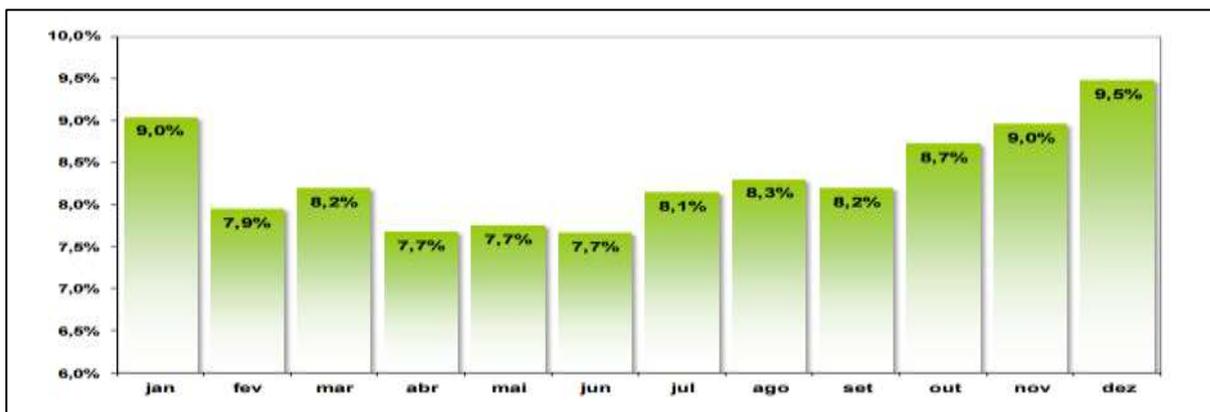
As transformações recentes na economia brasileira têm trazido variações ao mercado de lácteos. Pivaro (2015) afirma que o consumo interno vem decaindo desde o ano de 2015 e as perspectivas para 2016 foram que o aumento do dólar, o aumento da inflação e a

consequente queda do poder aquisitivo dos consumidores brasileiros iriam refletir diretamente no setor de lácteos, assim como em outros diversos setores da economia. Além disso, a alta do preço de grãos, que é a principal matéria-prima para a produção de leite, iria diminuir os lucros das empresas ligadas ao mercado de lácteos. Para Hiroshi (2016), um fator relevante e de grande influência no comércio foi a crise econômica do país, que causou a queda da demanda pelos produtos lácteos, afetando diretamente o poder de compra do consumidor, fazendo com que optassem por comprar menos ou, até mesmo, não comprar.

Segundo Carvalho (2016), nesse período houve mais incertezas e oscilações no mercado de insumos e laticínios do que de costume, o que dificultou a gestão no negócio, tanto para o mercado quanto para o produtor, pois devido à quebra de safra no inverno, o custo de alimentação foi elevado à patamares altos.

Outro fator que influencia o mercado é a sazonalidade no setor de laticínios. De acordo com pesquisa feita pelo Departamento de Pesquisas e Estudo Econômicos – DEPEC (2016), os períodos em que acontecem as chuvas, que se estende de novembro a fevereiro, a produção de leite aumenta e diminui entre maio e outubro, que é o conhecido período de seca. Em 2016 especificamente, o clima desfavorável atingiu diretamente a produção de leite. O Gráfico 1 mostra a sazonalidade na produção do leite do respectivo ano.

Gráfico 1: Sazonalidade da produção do leite em 2016



Fonte: DEPEC – Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (2016)

Além disso, Bertolini (2010) ressalta que a sazonalidade também pode ocorrer em função de variáveis como doenças, sanidades de animais e alimentos disponíveis e, por isso, a gestão de custos deve ser diferenciada ao dos setores industriais em que os processos de fabricação se repetem em vários meses do ano.

Diante do cenário ocorrido em 2016, um conjunto de fatores influenciou o mercado de laticínios, sendo considerado um ano de incomum para o segmento, principalmente pelo fato de ter sido um ano que foi atingido fortemente pela crise econômica.

Este capítulo abordou os principais conceitos sobre planejamento empresarial, orçamento de vendas e uma elucidação sobre o segmento de laticínios. O próximo capítulo irá abordar a metodologia que orientou esta pesquisa.

3 METODOLOGIA

O estudo se baseia em pesquisa teórica de caráter exploratório, no campo de contabilidade e finanças. Segundo Gil (2007), a pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, embasado na construção de hipóteses, conhecida também por “estudo de caso”. O autor afirma ainda que em sua maioria, as pesquisas envolvem o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema apresentado e análise de exemplos que contribuem para a compreensão do problema.

Para coleta de dados da empresa, foi realizada uma entrevista não-estruturada, que se caracteriza por ser mais aberta, informal e pautada pela flexibilidade, porém com objetivo de coletar dados na concepção do entrevistado (RICHARDSON, 1999). Na revisão da literatura foram fundamentados os conceitos em estudo para servirem como base para a análise do orçamento fornecido pela empresa em questão e, com a entrevista, obteve-se maiores informações sobre seu histórico, o mercado de atuação e levantamento de dados financeiros.

3.1 Espaço de análise

A empresa em estudo é do segmento de laticínios e será denominada pelos autores como empresa X. As linhas de produção/serviços também serão denominadas como A, B, C, D, E e F. Segundos dados colhidos, a empresa foi fundada em meados do século XX no interior do Estado de São Paulo. A empresa é classificada como médio porte e possui mais de 800 associados e 10 filiais entre distribuidoras que se estendem entre as regiões da Grande São Paulo e Vale do Paraíba, incluindo Região Bragantina, Região Sul Fluminense e Litoral

Norte. Atualmente, conta com aproximadamente 200 empregados, entre administrativos, comerciais e produção.

3.2 Coleta de dados

A entrevista foi realizada com o superintendente financeiro da empresa X, o qual explicou como é realizado o processo de elaboração do orçamento. Na ocasião, também foram coletadas informações relevantes sobre o mercado em que a empresa atua e suas metas para maior entendimento de suas atividades e obtenção de dados na discussão dos resultados.

Com todos os dados colhidos, foi feito um estudo entre o orçamento do exercício de 2016 e as teorias fundamentadas nesta pesquisa. Para isso, foram considerados aspectos econômicos e sazonais que influenciam os resultados da empresa. O orçamento utilizado para esse estudo é referente ao ano de 2016, contendo informações do que foi orçado, o que foi realizado no respectivo ano e as variações de vendas entre cada grupo de produtos. Todos os dados contábeis e informações da empresa são reais, concedidos pelo superintendente financeiro da empresa que é responsável pela elaboração do orçamento e autorizados pelos membros da diretoria.

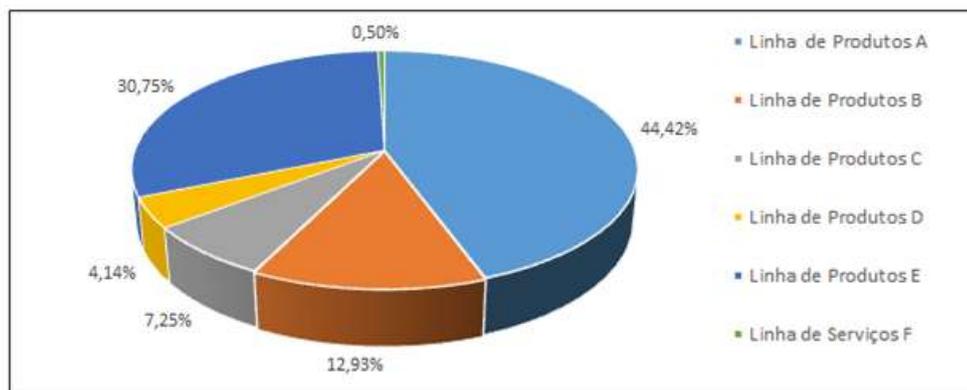
4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Segundo entrevista, todo o processo de elaboração do orçamento é feito por apenas um responsável (o superintendente financeiro), a partir da autorização dos diretores da empresa. Assim, o orçamento é projetado adequando-se à meta de crescimento sugerida pelos membros do conselho fiscal, que tem a responsabilidade de acompanhar os resultados semestralmente. Essa meta é embasada nos resultados obtidos no exercício do ano anterior e estudada a partir do conhecimento de mercado dos membros do conselho fiscal. Ressalta-se que a prática de elaboração do orçamento está descrita em Estatuto (documento que regula o funcionamento de uma organização e suas relações jurídicas).

Já consolidada no mercado da região, a empresa possui uma variedade de produtos ligados ao leite e seus derivados até insumos agropecuários, além de serviços de industrialização. Para maior controle dos resultados, o orçamento da empresa X apresenta informações por linha de produtos/serviços, o que vem a facilitar a interpretação dos dados e,

caso necessite, vem agilizar na elaboração de novas estratégias de vendas a partir da identificação de variações muito discrepantes. O Gráfico 2 apresenta os percentuais de vendas por linha de produtos/serviços, de acordo com valores do orçamento da empresa.

Gráfico 2: Percentuais de Vendas em 2016 por linha de produtos/serviços



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados

Analisando o Gráfico 2, pode-se perceber que a Linha de Produtos A representa 44,42% das vendas totais, enquanto a Linha de Serviços F, somente 0,50%. A grande discrepância entre os percentuais de vendas se justifica por duas razões: a Linha de Serviços F somente ocorre quando há necessidade da empresa X industrializar o leite *in natura* para outras empresas “clientes” do mesmo segmento ou, então, quando o leite pasteurizado em estoque necessita ser transformado em leite em pó (evitando perda de matéria-prima). A baixa contratação dos serviços justifica o porquê da apresentação de uma pequena fatia no faturamento da empresa se comparado aos demais itens. A Linha de Produtos A, por sua vez, representa a maior parte da fatia por ser o produto de maior procura dos consumidores.

Nesta análise, percebe-se um exemplo real da afirmação colocada por Oliveira (2008), o qual diz que o orçamento de vendas abrange a análise do ambiente externo e interno da empresa, considerando os fatores externos mercadológicos, sazonalidade e planejamento da produção de produtos.

A empresa X utiliza o método de projeção das vendas por meio da análise de resultados realizados no exercício anterior. Apesar de ser uma metodologia mais simples, tem embasamento em fatos concretos, o que traz uma visão mais real do negócio, porém as prováveis mudanças externas devem ser estudadas e refletidas nos valores projetados. A Tabela 1 mostra uma comparação entre as porcentagens da meta sugerida em 2015 pelo

conselho fiscal para as projeções de valores e os resultados alcançados no ano de 2016 por linha de produtos/serviços em relação à esta meta.

Tabela 1: Comparativo de porcentagens por linha de produtos/serviços

	Linha de Produtos A	Linha de Produtos B	Linha de Produtos C	Linha de Produtos D	Linha de Produtos E	Linha de Serviços F
Meta Sugerida (%)	8%	10%	10%	10%	10%	10%
Resultado (%)	10,01%	12,07%	10,89%	20,21%	28,13%	-13,27%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados

A Tabela 1 apresenta alguns pontos em que se pode perceber variações significativas entre as porcentagens das Linhas de Produtos D, E e F. A Linha de Produtos D, segundo dados colhidos em entrevista, apresenta um dos produtos de maior credibilidade da empresa X na região pelo fato de já estar há mais tempo no mercado. Pode-se perceber que a meta sugerida poderia ter sido ainda maior, justificada a partir de um estudo de mercado, já que o resultado alcançado é o dobro do percentual de crescimento estabelecido. Mas, o fato é particular e não pode servir como base para todos os anos, pois o mercado em que atua é bastante flexível.

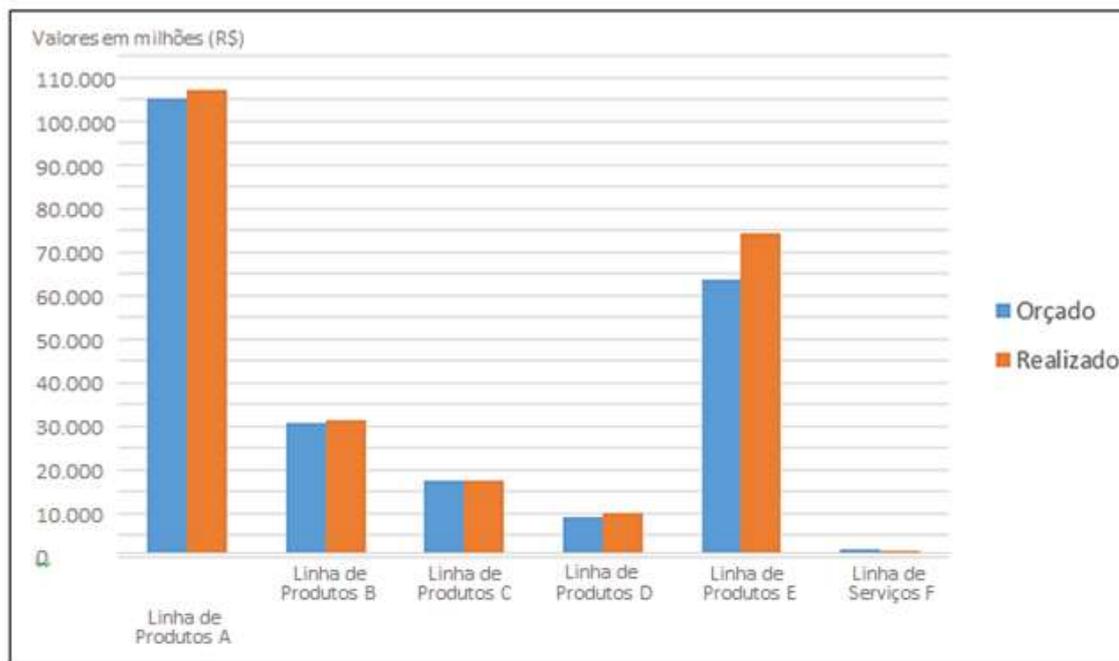
A Linha de Produtos E, por sua vez, foi a que mais se destacou comparada aos percentuais dos demais itens. Trata-se de insumos agropecuários que dão suporte aos associados para que possam manter o cuidado com saúde e alimentação do gado, mantendo-os saudáveis para produção de leite que depois será vendido à empresa X. Por esta razão, o aumento nas vendas destes produtos é impactado diretamente pelo aumento de vendas da Linha de Produtos A. Vale ressaltar que a Linha de Produtos E também é vendida à clientes não associados, fato que influenciou fortemente os resultados.

A Linha de Produtos F, que se trata de serviços de industrialização, tem um percentual negativo de crescimento, pois conforme dito anteriormente, dependem da contratação dos serviços por outras empresas. A baixa procura resultou que a empresa X não conseguiu superar a meta sugerida.

Nestas situações, observa-se uma das dificuldades mais comuns no cálculo do orçamento empresarial, caracterizado pelo erro em subestimar ou superavaliar as vendas, descrito por Oliveira (2014). Somente um profundo conhecimento atualizado do mercado podem minimizar estes impactos para que não aconteçam em exercícios posteriores

O Gráfico 3 mostra a comparação dos valores orçados e realizado do ano de 2016, para o Faturamento Bruto das vendas por linha de produtos/serviços.

Gráfico 3: Comparativo do Faturamento Bruto orçado e realizado por linha de produtos/serviços



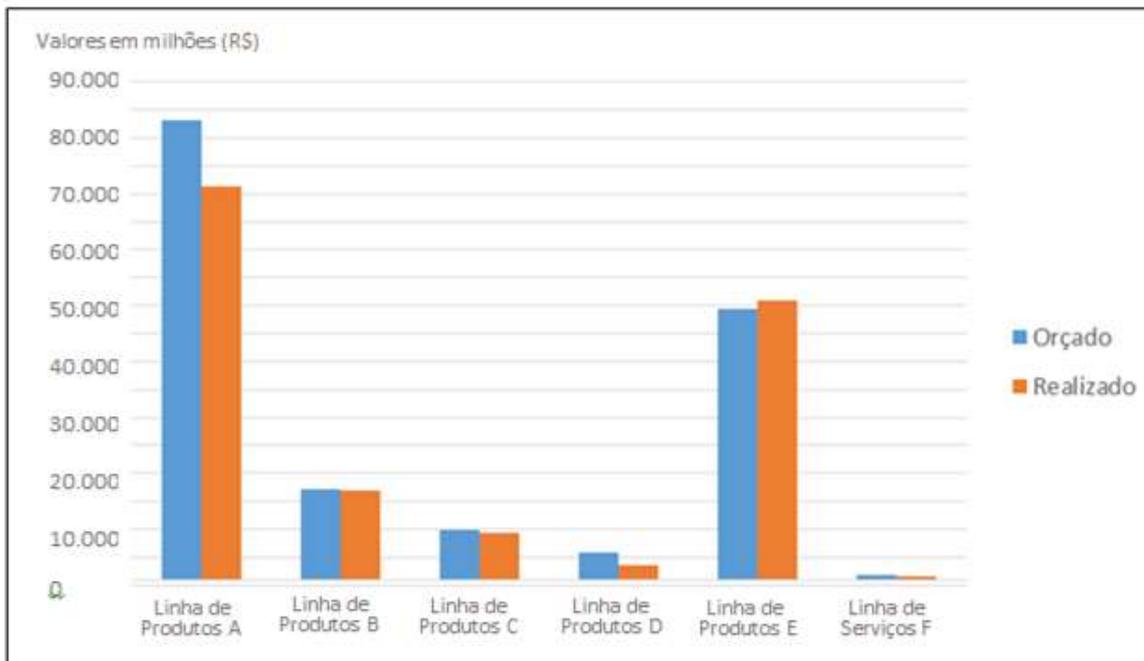
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados

Analisando os dados apresentados no Gráfico 3, percebe-se que a empresa X conseguiu alcançar a meta pretendida nos valores orçados. Mas, segundo entrevista realizada, isso não se deve apenas ao volume de vendas, mas principalmente ao reajuste no preço de venda ocorrido no ano, devido à inflação, atitude que precisou ser tomada para se manter competitiva no mercado e, com isso, o faturamento bruto superou os valores orçados.

Neste fato, aplica-se a afirmação de Rossetti *et al* (2008) e Passarelli (2003), que defendem a extrema importância do acompanhamento dos resultados, visando cada vez mais melhorias contínuas, porém uma das maiores dificuldades é justamente em prever as flutuações do mercado e adaptar esta previsão ao orçamento de vendas.

Um dos pontos de mais influência sobre o preço das vendas são os custos. O orçamento empresarial também conta com a projeção dos custos das vendas como base para determinar o valor da receita prevista. O Gráfico 4 mostra os custos de vendas orçados e realizados, conforme as linhas de produtos/serviços do ano de 2016.

Gráfico 4: Comparativo do Custo das Vendas orçado e realizado por linha de produtos/serviços



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados

Na análise dos dados, pode-se perceber no Gráfico 4 duas situações de discrepância entre os valores orçados e realizados: a Linha de Produtos A e a Linha de Produtos E. No primeiro caso, o valor realizado é significativamente menor pois ocorre devido à uma ligação com a Linha de Serviços F.

Um dos fatores que influencia a Linha de Serviços F (na produção de leite em pó) é que a matéria-prima é extraída nos períodos de safra (produção maior de leite) e não o ano todo, o que explica o fato da produção ser sazonal. Sendo extraída em época propícia, uma parte é propositalmente estocada pois, nos períodos de seca, o produto estocado serve para complementar a composição dos demais itens. Esta vantagem faz com que o preço de custo seja mantido, não sofrendo grande alteração.

No segundo caso, que ocorre uma situação inversa a primeira, pode-se considerar o aumento notável no custo das principais matérias-primas utilizadas na produção da Linha de Produtos E, os grãos, que representam os insumos agrícolas, além do aumento na venda destes produtos, fazendo que o valor realizado superasse o valor orçado.

Ambas situações demonstram a importância do posicionamento de Oliveira (2008), no qual explica a relevância dos recursos financeiros serem bem dimensionados e aplicados, considerando os custos envolvidos, para que a empresa não seja prejudicada a curto e longo

prazo. Com um cenário econômico instável, a gestão do negócio se torna mais complexa e toda cautela se torna influente nos resultados.

Ponderando todas as colocações, a empresa X conseguiu se manter com bons resultados no ano de 2016. Contudo, durante todo o estudo, notou-se a ausência de participação dos demais setores da empresa na elaboração do orçamento empresarial, atitude que, segundo Ishisaki (2003), é importante para que os demais setores adaptem seus resultados em todo o processo.

É importante ressaltar que o procedimento de elaboração de qualquer tipo de orçamento geralmente requer uma fase de projetos bem estruturada, descrito por Rossetti *et al* (2008), e observou-se que a prática de orçamento empresarial no empresa X é realizada de maneira mais informal, mas a diretoria reconhece que é importante manter um frequente controle dos valores orçados com os que são realizados, além do acompanhamento feito pelo conselho fiscal semestralmente.

Apesar de alguns gestores de empresas de pequeno e médio porte afirmarem que a prática do orçamento empresarial não se aplica nesta realidade de negócios, exposto por Ishisaki (2003), percebeu-se que a ferramenta auxilia anualmente a empresa X no controle de seus resultados, principalmente nas questões de sazonalidade do segmento e aos impactos econômicos sofridos no ano em exercício.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a eficácia do orçamento empresarial no processo de gestão, a utilização desta ferramenta e sua análise prática em uma empresa de laticínios no Vale do Paraíba – SP, mostrou que o estudo alcançou o objetivo proposto de demonstrar a importância da utilização do orçamento empresarial. Ficou evidenciado que o Orçamento de Vendas, considerado o primeiro passo de todo planejamento orçamentário, é uma etapa de grande importância pois está diretamente ligada as reações do mercado, quantidades de vendas/custos e a demanda que será exigida, os quais foram os pontos mais relevantes dos dados coletados e descritos nesta pesquisa.

Mesmo tratando-se de uma empresa de médio porte, há necessidade de controles mais frequentes em seu gerenciamento orçamentário, para que possa trazer resultados mais satisfatórios, podendo assim, com o uso dessa ferramenta, colher melhores frutos de seus

resultados. É importante ressaltar que este estudo não pode ser aplicado à outras empresas, por estar focado em um segmento atípico, com períodos específicos de sazonalidade. Inclusive, mesmo em empresas do mesmo segmento, o estudo não é aplicável por considerar fatores internos e externos específicos da empresa X, que podem não ser a mesma realidade de mercado em outras empresas.

Propõe-se a continuidade do estudo por meio da análise de outros tipos de orçamentos, aplicados em empresas do mesmo segmento ou na empresa X, pois assim como foi elucidado que o Orçamento de Vendas é o início do sistema orçamentário, o fluxo de informações continua com outros modelos de orçamento e, por esta razão, também devem ser explorados.

O sucesso do orçamento empresarial está atrelado à flexibilidade e na capacidade de corresponder as mudanças, além da tradução correta do pensamento estratégico da empresa e da democratização das informações dentre as partes orçamentárias, tornando-se uma ferramenta de negócios ágil e dinâmica.

REFERÊNCIAS

BERTOLINI, Gilberto. **Gestão da Pequena Unidade Familiar Produtora de Leite**: Uma análise do modelo de gestão através da compreensão da unidade de produção. 2010. Monografia. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Disponível em: <http://www.emater.tche.br/site/arquivos_pdf/teses/Mono_Gilberto_Bortolini.pdf> Acesso em: 26 de janeiro de 2017.

CARVALHO, Glauco Rodrigues. **Mercado de Leite**: após a tempestade, novos desafios. Out/2016. Disponível em: <<http://www.baldebranco.com.br/mercado-de-leite-apos-tempestade-novos-desafios/>> Acesso em: 26 de janeiro de 2017.

DEPEC – Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos. **Leite e Derivados**. Dez/2016. Disponível em: <https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_leite_e_derivados.pdf> Acesso em: 26 de janeiro de 2017.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**: planejamento e controle gerencial. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HIROSHI, Wagner. **Como Será 2016?**. Jan/2016. Disponível em: <<http://gadoholandes.com/jornal/2016/01/20/como-sera-2016/>> Acesso em: 26 de janeiro de 2017.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ISHISAKI, Norio. **A Utilização do Orçamento Empresarial:** um estudo em empresas da região do Vale do Paraíba-SP. 2003. Dissertação de Mestrado. Universidade de Taubaté - UNITAU. Disponível em: <ppga.com.br/mestrado/2003/ishisaki-norio.pdf> Acesso em: 06 de janeiro de 2017.

MUCCI, Daniel Magalhães; FREZATTI, Fabio; DIENG, Mamadou. **As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial.** 2016. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>>. Acesso em: 08 de janeiro de 2017.

OLIVEIRA, Carlos Eduardo. **Planejamento Orçamentário Empresarial de Indústrias do Distrito Industrial I de Bauru.** 2008. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual Paulista – UNESP Campus Bauru-SP. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/93004>> Acesso em: 08 de janeiro de 2017.

_____. **Orçamento de Vendas:** um estudo acerca das indústrias de um distrito industrial. 2014. Universidade Salvador – UNIFACS. Disponível em:< <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2751>> Acesso em: 08 de janeiro de 2017.

PASSARELLI, João. **Orçamento Empresarial:** como elaborar e analisar. São Paulo: IOB-Thomson, 2003.

PIVARO, Juçara. Balanço 2015 e Perspectivas para 2016: tempos de equilíbrio trabalhoso. **Revista Laticínios.** São Paulo, ano 19, nº 117, p. 18-22, Nov/Dez 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTI, José Paschoal *et al.* **Finanças Corporativas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas:** planejamento e controle. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Esliane Carecho Borges; LEON, Márcia Cristina da Silva. **A Importância do Planejamento para o Sucesso Empresarial.** 2013. Faculdades Integradas de Três Lagoas. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/educacaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/5.pdf>> Acesso em: 24 de novembro de 2016.

SIMONS, R.. **Levers of Control:** how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. 2nd ed. Harvard Business School Press: Watertown, MA, USA, 1995.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.