

# O PAPEL DO ORÇAMENTO NO PLANO ESTRATÉGICO DE UM SUPERMERCADO

Diana de Souza<sup>1</sup>  
Francieli Maria Dal Canton<sup>2</sup>  
Gabriela Bertoletti Johann<sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente estudo tem por objetivo demonstrar a relevância dos principais tipos de orçamentos empresariais - orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de capitais e orçamento de caixa - para a construção do planejamento estratégico em uma empresa do ramo supermercadista. Para a construção deste estudo ocorreu, primeiramente, uma pesquisa bibliográfica, seguida de uma abordagem exploratória e de uma análise quali-quantitativa dos resultados alcançados através de planilhas de orçamentos. A principal conclusão do estudo é de que a elaboração dos orçamentos e a interpretação dos resultados obtidos na Demonstração do Resultado do Exercício e no Balanço Patrimonial permite ao administrador avaliar a situação econômica e financeira da empresa no período projetado, certificando-se de que as metas propostas irão possibilitar o alcance da situação desejada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento. Orçamento. Supermercadista.

## INTRODUÇÃO

Este estudo tem por objetivo evidenciar a importância do orçamento nas projeções do planejamento estratégico, visto que as constantes mudanças que vêm ocorrendo no ambiente dos negócios acabam por induzir as empresas a aprimorarem seus processos de planejamento, avaliação, e controle, tanto do seu fluxo de caixa, quanto das operações de receitas, despesas e investimentos. Considerando este fato pode-se perceber que o planejamento orçamentário tem o relevante papel de tornar mais palpável os aspectos do plano estratégico.

O planejamento, assim como o orçamento, são ferramentas de gestão que permitem uma visão futura da empresa, sendo, portanto, essenciais para tomada de decisão, evitando o mau uso dos recursos, resultando na otimização dos resultados.

No presente estudo, onde se realiza e observa os principais tipos de orçamentos aplicados a uma empresa do setor supermercadista, percebe-se a amplitude da análise que é possível realizar a partir dos resultados obtidos nos orçamentos, bem como a importância de

---

<sup>1</sup> Professora do Curso de Administração da URI, Câmpus de Frederico Westphalen, RS, na disciplina de orçamento e análise de investimentos. Email: diana@uri.edu.br.

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração da URI, Câmpus de Frederico Westphalen, RS, na disciplina de orçamento e análise de investimentos.

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Administração da URI, Câmpus de Frederico Westphalen, RS, na disciplina de orçamento e análise de investimentos.

cada um para uma análise holística da situação da empresa, e dos resultados que se pode esperar.

Inicialmente, apresenta-se o referencial teórico, utilizado como embasamento para a aplicação prática do estudo. Em seguida, apresenta-se a metodologia aplicada, seguida da apresentação e análise dos resultados. Por fim, são apresentadas as principais referências utilizadas no estudo.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

A seguir são apresentados os principais aspectos relacionados ao planejamento, dentre os quais: conceitos, tipos de acordo com os níveis hierárquicos, fases do processo, com maior ênfase aos conceitos e principais tipos de orçamento.

### **1.1 Planejamento**

Segundo Montana e Charnov (2010), Fayol afirmava que o planejamento estava entre as principais funções da administração (Planejamento, comando, coordenação e controle), e essas funções é que definiam um profissional como sendo um gerente. Fayol então definiu planejamento, de uma forma genérica, como sendo uma função que objetiva prever eventos futuros e determinar atividades futuras mais eficazes para a empresa.

Para Steiner (apud OLIVEIRA, 2011) pode-se estabelecer cinco dimensões do planejamento. São elas: o assunto abordado (produção, pesquisa, finanças, entre outros); elementos do planejamento (propósitos, objetivos, estratégias, entre outros); tempo (longo médio e curto prazo); unidades organizacionais; características do planejamento (complexidade ou simplicidade, confidencial ou público, por exemplo). Para que o planejamento seja realmente entendido em sua amplitude, deve-se considerar essas dimensões.

Além da consideração das dimensões do planejamento citadas acima, pode-se classificar o planejamento de acordo com os níveis hierárquicos, em estratégico, tático e operacional.

#### **1.1.1 Planejamento Estratégico**

Na hierarquia do planejamento, o estratégico é o mais abrangente, pois engloba todas as áreas da organização. Por ser projetado no longo prazo, prevê seus efeitos para ocorrerem no prazo de, geralmente, cinco anos. Quem participa da sua elaboração é a alta cúpula administrativa, ou seja, é elaborado em nível institucional, à qual todos os demais estão subordinados.

“O planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.” (OLIVEIRA, 2011, p. 4).

Além disso, neste tipo de planejamento, as decisões tomadas referem-se, sobretudo, às condições externas à empresa, denotando assim, sua complexidade.

#### 2.1.2 Planejamento tático

O planejamento tático objetiva atingir um departamento ou unidade especificamente. Portanto, este planejamento projeta seus objetivos para médio prazo, geralmente de um ano. E, pelo fato de abranger uma determinada área da empresa, utiliza os recursos específicos, prioriza os objetivos departamentais e é definido em nível intermediário. Pode-se acrescentar ainda que Ansoff (apud SANVICENTE; SANTOS, 2008) refere que planejamento tático também envolve a busca pela melhor estruturação possível dos recursos necessários.

#### 2.1.3 Planejamento Operacional

Segundo Chiavenato (2010), o planejamento operacional é aquele que abrange cada tarefa ou atividade específica. Por ser elaborado a nível operacional, com foco em cada atividade, o planejamento em questão é projetado para um prazo imediato, buscando alcançar metas específicas. Além disso, as atividades previstas buscam a utilização dos recursos da empresa da maneira mais eficiente possível em cada período.

#### 2.1.4 Fases do planejamento estratégico

Anteriormente, foi mencionada a complexidade do planejamento estratégico. Portanto, para que se possa formalizar o planejamento é preciso que se considerem as fases de sua

elaboração, optando por uma metodologia para orientar este processo. Segundo Oliveira (2011), para iniciar a elaboração do plano estratégico, pode-se escolher entre duas opções: estabelecer o planejamento com a definição de onde se quer chegar, e após traçar as estratégias para chegar até o objetivo; ou então, pode-se iniciar com uma análise da situação da empresa no momento, e a seguir estabelecer onde se pretende chegar. Oliveira (2011, p. 40), ainda salienta que é possível considerar uma terceira opção: “... que é definir ‘aonde se quer chegar’ juntamente com ‘como se está para chegar lá’”.

Oliveira (2011) apresenta as fases de elaboração optando pela segunda opção, por ser a mais ponderada e cautelosa, ou seja, primeiramente com uma análise da situação da empresa no momento, e a seguir se estabelece onde se pretende chegar.

De acordo com esta metodologia, a primeira fase do planejamento estratégico é o diagnóstico estratégico. De acordo com Oliveira (2011), neste momento os gestores definirão a situação atual da empresa, através de várias informações que serão analisadas e verificadas quanto aos aspectos da realidade interna e externa à empresa, ponderando os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças. Nesta fase, também irá ocorrer a identificação da visão da empresa. Oliveira afirma que “Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.” (2011, p. 43). Os valores da empresa também são definidos nesta fase. Os valores constituem o composto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, nas quais serão baseadas suas principais decisões. E ainda, é preciso que se realize análise externa e interna e dos concorrentes para que se tenha um bom panorama sobre o ambiente em que a organização está inserida.

O segundo passo na elaboração do plano estratégico é marcado pela definição da missão da empresa. A missão é a “determinação do motivo central da existência da empresa” como afirma Oliveira (2011, p. 50). O executivo deve estabelecer os propósitos da organização, que equivalem à determinação dos setores de atuação (produtos, serviços ou segmento de mercado). Além da missão e dos propósitos, estruturam-se os cenários, estabelece-se a postura estratégica da empresa e ainda as macro estratégias e as micro políticas.

A terceira etapa é constituída pelos instrumentos prescritivos e quantitativos, que estabelecem como chegar até a situação desejada. Os instrumentos prescritivos explicitam o que deve ser feito para que a empresa alcance os propósitos convencionados na missão, para a

constituição destes instrumentos. Nesta fase são estabelecidos os objetivos, desafios e metas, e a indicação de projetos e planos de ação. (OLIVEIRA, 2011). Já os instrumentos quantitativos são caracterizados por “projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional” (OLIVEIRA, 2011, p. 55). Os instrumentos quantitativos são de grande importância, pois possibilitarão ao administrador realizar uma conexão entre o plano estratégico e o operacional.

E, finalmente, a execução da quarta fase, que corresponde ao controle e avaliação. Enquanto o controle é fundamental para assegurar a execução dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estipulados, a avaliação revê os objetivos alcançados até certo momento e compara com o que havia sido previamente estabelecido.

Considerando a especificidade deste estudo, apresenta-se a seguir, os principais conceitos e tipos de orçamentos, entendidos como instrumentos quantitativos que interligam o plano estratégico com o operacional.

## **1.2 Orçamento**

Segundo Sanvicente e Santos (2008, p. 19) “os orçamentos elaborados fornecem direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado.” Pode-se acrescentar que o orçamento é um instrumento de ação gerencial, que também é conhecido como plano de negócio, acompanhando o desempenho das atividades, e expressando monetariamente o plano operacional.

### **1.2.1 Orçamento e o Processo de Planejamento**

O orçamento transformará em números o que foi definido no planejamento estratégico. Prevêm-se as receitas, despesas, resultado, balanço patrimonial e capital de giro para o próximo ano, onde o administrador poderá tomar as decisões. Visualizando o futuro através do orçamento, o gestor poderá planejar estrategicamente com mais facilidade, pois, sem um orçamento torna-se difícil prever e reagir às oscilações do mercado. Sendo assim, Sanvicente e Santos (2008) afirmam que é primordial que a empresa, de acordo com os recursos de que disponibiliza, disponha de meios para coleta de informações sobre as condições extrínsecas.

## 1.2.2 Tipos de Orçamento

Os orçamentos que podem ser elaborados pela empresa são os seguintes: orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de matérias-primas, orçamento de mão de obra direta, orçamento de custos indiretos de fabricação, orçamento de custo de produção, e orçamento do fluxo de caixa. A partir de tais orçamentos, são projetadas as Demonstrações Contábeis.

### 1.2.2.1 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas expressa o que se planeja vender futuramente, e constitui a peça básica para a elaboração do orçamento. De acordo com Sanvicente e Santos (2008), a função principal do planejamento de vendas é determinar o nível de atividades futuras da empresa, sendo que todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos baseados neste orçamento. O responsável por sua elaboração é o executivo máximo da área de vendas da empresa, cabendo à diretoria revisar o orçamento e aprová-lo.

Segundo Sanvicente e Santos (2008), para elaborar o orçamento de vendas é necessário levar em consideração algumas variáveis, como por exemplo, mercado consumidor, variáveis de produção, mercado fornecedor e de trabalho, e recursos financeiros, pois é impossível isolar uma empresa da influência direta destes agentes. Em outras palavras, este orçamento conecta-se com capacidade do mercado para utilizar produtos e/ou serviços na quantidade de produção e demanda necessária para que seja possível um crescimento dos negócios, e, então, é de extrema importância que se leve em consideração as variáveis anteriormente citadas.

Para elaborar o orçamento de vendas existem técnicas a serem utilizadas. Para que se faça um uso eficiente das técnicas é preciso que seja, primeiramente realizado um diagnóstico do macroambiente, identificando as restrições internas e externas às vendas na empresa. (SANVICENTE; SANTOS, 2008)

Pode-se dizer que as restrições internas são constituídas por tudo aquilo que é considerado pelas empresas como problema ou limitação para atender à demanda. Por exemplo: capacidade produtiva insuficiente, estrutura administrativa inadequada, entre outros impasses. Já as restrições externas são mais difíceis de serem detectadas, uma vez que são imprecisas e extremamente influenciáveis pelas mais diversas variáveis. Além disso, a

organização, normalmente, tem pouco ou nenhum controle sobre essas restrições, cabendo aos gestores, adequar suas políticas administrativas para contornar as mais diversas situações sem grandes danos.

#### 1.2.2.2 Orçamento de Produção

O orçamento de produção tem como principal objetivo atender à demanda prevista no orçamento de vendas, e à política de estoques estabelecida. Envolve a elaboração do orçamento de matéria-prima, mão de obra direta e custos indiretos de produção.

De acordo com Sanvicente e Santos (2008), o orçamento de produção exige a conformidade dos seguintes aspectos: atendimento ao orçamento de vendas, minimização dos custos de produção e minimização dos investimentos em estoques. Além disso, é relevante ressaltar que a responsabilidade por sua elaboração é do cargo máximo do setor de produção, pelo fato de dispor das informações necessárias, e também por ser este mesmo indivíduo o executor do orçamento.

Pode-se assegurar ainda, que “em sua elaboração estão implícitas decisões de grande impacto sobre a lucratividade da empresa.” (SANVICENTE; SANTOS, 2008, p. 58). Isto se deve ao fato de que os estoques, tanto de matéria-prima quanto de produtos em processo ou acabados exigem grandes investimentos que incidem sobre os custos de obtenção de capitais e em custos de oportunidade. (SANVICENTE; SANTOS, 2008). Além disso, os estoques também acarretam custos, uma vez que incluem a área de armazenagem dos produtos, além do esforço para sua manutenção e conservação.

#### 1.2.2.3 Orçamento de Capital

O orçamento de capital envolve as despesas com equipamentos, máquinas ou edificações que trarão aumento ou reposição da capacidade produtiva, como por exemplo, máquinas, veículos, construções, modificações, entre outros investimentos.

Segundo Moreira (2008), devem ser previstas, além de aquisições de itens do Imobilizado, a compra de participação acionária em outras empresas. Sanvicente e Santos (2008) afirmam que é imprescindível para qualquer organização, a vinculação do orçamento de capital com os planos de longo prazo, uma vez que o investimento em Imobilizado não

permite flexibilidade o bastante para realizar mudanças radicais sem altos prejuízos. De forma resumida, Sanvicente e Santos (2008) asseguram que a elaboração deste orçamento envolve: geração de propostas de investimento; estimação do fluxo de caixa das diversas propostas; avaliação dos fluxos de caixa; escolha de projetos baseada em um critério de aceitação e reavaliação permanente dos projetos de investimento já aceitos e em execução.

#### 1.2.2.4 Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa une todas as movimentações de caixa, incluindo os aportes de capital e as aplicações de fundos que visam à realização dos projetos de expansão das atividades da empresa. Sendo assim, este orçamento permite prever a necessidade de disponibilidade para suprimento e aplicação de recursos, para evitar, por exemplo, que sejam tomados empréstimos emergenciais (MOREIRA, 2008) Em outras palavras, o orçamento de caixa possibilita que se visualize a provável situação do saldo de caixa no período de tempo abrangido pelo plano orçamentário, prevendo tanto uma possível abundância de capital, quanto carência de circulante.

#### 1.2.2.5 Projeção e Análise das Demonstrações Contábeis

As demonstrações financeiras são os números que possibilitam que a administração verifique a condução que a organização está tomando, se está no caminho certo ou se precisa fazer adequações. Conforme Moreira (2008), as demonstrações projetadas permitem avaliar os efeitos que as metas operacionais traçadas pela administração exercerão sobre a situação da empresa.

A elaboração dos orçamentos parciais permite a elaboração das duas principais demonstrações contábeis: Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício.

O balanço patrimonial demonstra a situação estática da empresa em determinado momento. Cada empresa pode determinar a data de encerramento do balanço conforme as suas conveniências, mas a maioria das empresas brasileiras encerra o balanço em 31 de dezembro de cada ano, coincidindo com o encerramento do ano civil. (HOJI, 2009, p. 260).

O balanço Patrimonial é um demonstrativo contábil estático, e evidencia as contas do ativo e do passivo, ou seja, os direitos e as obrigações que a empresa possui, além do patrimônio, dados estes que demonstram a situação da empresa em certo momento.



A demonstração do resultado do exercício tem a principal finalidade de demonstrar os lucros ou prejuízos da organização em determinado período.

A Demonstração de Resultado do Exercício é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas. Ela deve ser apresentada de *forma dedutiva*, isto é, inicia-se com a Receita operacional bruta e dela deduzem-se custos e despesas, para apurar o lucro líquido. (HOJI, 2009, p. 266)

Assim a demonstração de resultados vai medir o desempenho da organização entre duas datas, que determinará se ela teve aumento ou redução do patrimônio líquido em um determinado período.

Após a elaboração dos orçamentos e projeção da demonstração de resultados e do balanço patrimonial, deve-se realizar uma análise que objetive detectar eventuais erros, otimizar os resultados apresentados ou detectar possíveis distorções.

A análise das demonstrações é de extrema importância para a administração de uma empresa, pois através dela, pode-se analisar como está a situação econômica e financeira projetada da empresa.

De forma simplista, as demonstrações projetadas podem ser analisadas através de três tipos de coeficientes: liquidez, endividamento e rentabilidade.

A liquidez projetada pode ser avaliada confrontando-se o Ativo Circulante e o Passivo Circulante, dados obtidos no Balanço Patrimonial projetado. Com este coeficiente a empresa pode avaliar a sua capacidade para pagar suas dívidas e compromissos com terceiros.

Já a análise do endividamento ou estrutura de capitais servirá para demonstrar qual a natureza dos recursos da empresa, ou seja, se são obtidos junto a terceiros ou se são oriundos do capital próprio, sendo que tais dados também são obtidos no Balanço Patrimonial projetado.

Já a rentabilidade é verificada na Demonstração de Resultado Projetada sendo bastante relevante, pois identificará os resultados que a organização obterá diante de seus investimentos e se o resultado está de acordo com o esperado.

## **2 METODOLOGIA**

Quanto aos procedimentos, o estudo enquadra-se como bibliográfico, uma vez que fez uso de referências teóricas já analisadas e publicadas em livros ou artigos científicos.

“Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.” (FONSECA, 2002, p. 32).

Através de pesquisa exploratória objetivou-se gerar maior proximidade e entendimento de determinado problema, permitindo uma análise mais clara ou mesmo a construção de hipóteses (GIL, 2007). Para obtenção dos dados optou-se, intencionalmente, pelo estudo de caso em uma empresa do setor supermercadista. Foram utilizados os dados históricos de vendas, custos e despesas e o balanço patrimonial de 2013, bem como outros relatórios internos da empresa, além de obtenção de dados mediante conversas informais com os administradores.

Para Jung (2004, p. 158), “através de um estudo de caso é possível explicar ou descrever um sistema de produção ou sistema técnico no âmbito particular ou coletivo. Assim, este procedimento é considerado uma importante ferramenta para os pesquisadores que têm por finalidade entender ‘como’ e ‘por que’ funcionam as ‘coisas’.”

Para análise dos dados, o presente estudo utilizou a abordagem quali-quantitativa, para que fosse proporcionada uma melhor visão sobre o assunto.

De acordo com Richardson (apud MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 271), “pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas, em lugar da produção de medidas quantitativas de características”. Esta abordagem foi útil para a análise e interpretação dos dados levantados na abordagem quantitativa.

No tratamento quantitativo, pode-se trazer dados reais para a pesquisa para efetuar a análise seguida de mensuração dos mesmos. Por isso, Sabino (apud MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 283), diz que a análise quantitativa se efetua “com toda a informação numérica resultante de investigação, que se apresentará como um conjunto de quadros, tabelas e medidas.”

### **3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Inicialmente apresentam-se os parâmetros utilizados para elaborar os orçamentos parciais. Com base em tais dados, são apresentadas as projeções do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultado para o ano de 2015, bem como a análise dos resultados.

#### **3.1 Parâmetros para elaboração dos orçamentos parciais**

A empresa, objeto de aplicação prática do estudo, é um supermercado que está a trinta e nove anos no mercado. Trata-se de uma empresa familiar, que não possui planejamento estratégico formalizado. Não obstante, os administradores possuem metas e controles institucionalizados pelos longos anos de atuação neste setor, possuindo excelente relacionamento com fornecedores e clientes.

Tendo em vista a especificidade deste estudo, foram desenvolvidas as etapas quantitativas do planejamento, ou seja, optou-se por detalhar neste estudo apenas parte do processo, caracterizado pela elaboração dos orçamentos e projeção das demonstrações contábeis para o ano de 2015.

Para elaboração dos orçamentos parciais foram considerados os dados históricos de vendas, custos e despesas do ano de 2013, o balanço patrimonial de 2013, os relatórios contábeis, bem como a atual situação interna e externa à empresa. Tendo em vista a grande variedade de produtos que circulam no supermercado, foram selecionados cinco setores, os quais apresentavam maior participação no faturamento, para servirem como base para os orçamentos. Estes setores foram: açougue, bebidas, biscoitos, cereais e doces.

Dentre as áreas escolhidas para a previsão de vendas, apresentaram maior número de unidades vendidas: açougue em primeiro lugar, seguido do setor de bebidas, e após cereais, doces e biscoitos, respectivamente. E, considerando estes mesmos setores, referente aos custos, previu-se que o açougue continua sendo o setor que apresenta maior custo em relação aos outros setores considerados neste estudo.

Em média, duas vezes por ano, as mercadorias sofrem um aumento de cerca de 3%. Além disso, a empresa costuma oferecer desconto de 2% nas compras acima de R\$ 30,00 (trinta reais), exceto para bebidas, nas quais pratica uma margem menor do que a média dos outros setores.

Pode-se perceber que a empresa busca manter um equilíbrio entre seus prazos de pagamentos e de recebimentos, uma vez que ambos giram em torno de 30 (trinta) dias, o que impacta diretamente no orçamento de caixa.

Ainda, deve-se considerar os gastos com publicidade e o valor médio da folha de pagamento, de cerca de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) mensais, o que pode ser considerado alto para o ramo onde a empresa atua. O supermercado não faz uso de empréstimos junto a terceiros, não possui despesas com frete, e não estão previstos investimentos em imobilizado para o período projetado.

Com base em tais parâmetros, projetou-se o orçamento de vendas, o orçamento de custos, o orçamento de despesas e o orçamento de caixa. Tais orçamentos encontram-se sintetizados nas projeções do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício, a seguir demonstrados e analisados.

### 3.2 Projeção do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício

A seguir, apresentam-se as projeções da Demonstração do Resultado do Exercício e do Balanço Patrimonial para o ano de 2015.

O Quadro 1 demonstra o resultado que seria obtido pelo supermercado, com base nos orçamentos parciais.

Quadro 1: Demonstração do Resultado do Exercício Projetada 2015

RECEITA BRUTA	8.510.802,00
(-) DESCONTOS CONCEDIDOS	131.964,00
(=) VENDA LÍQUIDA	8.378.838,00
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	6.844.400,00
(=) MARGEM BRUTA OPERACIONAL	1.534.438,00
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	1.175.661,00
(=) RESULTADO OPERACIONAL	358.777,00
(-) PROVISÕES PARA IR E CS	86.106,00
(=) RESULTADO LÍQUIDO	272.671,00

Com base na Demonstração do Resultado do Exercício Projetada, considerada a projeção de vendas dos cinco produtos citados, a empresa obteria uma receita líquida de R\$ 8.378.838,00, um custo de R\$ 6.844.400,00, despesas operacionais no valor de R\$ 1.175.661,00, provisões para Imposto de Renda e Contribuição Social no valor de R\$ 86.106,00. O Resultado líquido positivo do período importa no valor de R\$ 272.671,00, correspondente a 3,26% da receita líquida.

O Quadro 2 demonstra o Balanço Patrimonial projetado, com base no Balanço Patrimonial de 2013 alterado pelos dados estimados nos orçamentos parciais.

Quadro 2: Balanço Patrimonial Projetado 2015

<b>ATIVO</b>		<b>PASSIVO</b>	
ATIVO CIRCULANTE	1.622.852,92	PASSIVO CIRCULANTE	724.328,42
Caixa/bancos	365.283,92	Salários a pagar	32.700,00
Contas a receber	733.967,00	Impostos a pagar	86.106,42
Estoque	523.602,00	Contas a pagar	605.522,00
ATIVO NÃO-CIRCULANTE	200.000,00		
Imobilizado	200.000,00	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.098.524,50
		Capital + Lucros	1.098.524,50
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>1.822.852,92</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>1.822.852,92</b>

O Balanço Patrimonial projetado apresenta os saldos de caixa e bancos, contas a receber e contas a pagar com base nos dados inseridos no orçamento de caixa, considerando as vendas, compras, descontos, prazos médios de recebimentos e pagamentos, entre outros. Os valores do estoque e imobilizado foram considerados com base no balanço patrimonial de 2013, proporcionalmente à participação no faturamento dos cinco produtos considerados neste estudo.

As obrigações com empregados e com impostos foram apuradas com base nos dados projetados nos orçamentos de despesas e com base na Demonstração do Resultado do Exercício Projetada.

### 3.3 Análise dos resultados

Com base nos resultados obtidos nas projeções orçamentárias foi possível realizar algumas análises referentes ao desempenho econômico esperado para o ano de 2015 pela empresa que foi objeto do estudo.

Sabe-se que os orçamentos são primordiais para a realização das projeções da Demonstração do Resultado do Exercício e de Balanço Patrimonial, e também, para que seja possível calcular alguns indicadores, como o de liquidez, de endividamento e de rentabilidade.

Baseado nos resultados alcançados verifica-se que, quanto à liquidez corrente projetada, o coeficiente foi de 2,25, o que significa que para cada R\$ 1,00 do passivo circulante, ou seja, das dívidas de curto prazo da empresa, a mesma irá dispor de R\$ 2,25 de ativo circulante, ou seja, de capital disponível. Portanto, pode-se afirmar que este resultado é favorável, pois há folga financeira.

Quanto ao coeficiente de estrutura de capitais da empresa, o resultado também mostra-se adequado, pois observa-se que há uma proporção de 39,74% de capitais de terceiros e 60,26% de capitais próprios. Tal proporção demonstra que a empresa não possui alta dependência de recursos de terceiros, o que é favorável do ponto de vista financeiro.

No que diz respeito à situação econômica, analisa-se o coeficiente que expressa a rentabilidade, ou seja, o retorno que o investimento gera. Comparado o lucro projetado na Demonstração do Resultado, de R\$ 272.671,00, com o total do ativo, de R\$ 1.822.852,92, obtém-se um percentual de 14,96%, o que pode ser considerado um coeficiente razoável para a empresa, tendo em vista o ramo em que esta atua. Com o lucro projetado, a empresa teria retorno de todo o investimento feito em cerca de 7 anos.

Portanto, com base na projeção das Demonstrações Contábeis, a empresa estaria em boa situação financeira e econômica no ano de 2015.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através do presente estudo pode-se afirmar que o orçamento empresarial é um instrumento administrativo de grande relevância para a gestão eficiente de qualquer empresa. É visto que, apesar das grandes dificuldades encontradas na elaboração do planejamento no longo prazo, tendo em vista a inconstância de muitas das informações utilizadas para formação de um cenário, ainda se pode afirmar que a formalização deste plano é vital para o sucesso empresarial.

Desta forma, conclui-se que o planejamento estratégico e o orçamento são instrumentos de auxílio para as empresas no alcance de seus objetivos. Se projetados dentro de perspectivas coerentes, podem guiar as empresas a delinear os caminhos mais corretos para a realização de suas expectativas, ou ainda evitar situações desastrosas. E por meio do acompanhamento e avaliação das suas ferramentas, torna-se possível o alcance dos objetivos sem muitos desvios.

O orçamento, se realizado de forma coerente, torna-se uma importante ferramenta para que se possam tomar decisões de forma mais consciente, pois o planejamento orçamentário oferecerá uma projeção realista da empresa. Se esta projeção não apontar resultados otimistas, o gestor terá chances de tomar providências antecipadamente para que a situação projetada de forma negativa seja revertida.

Por fim, o presente estudo permite concluir que é possível obter benefícios das projeções orçamentárias mesmo em situações onde não exista planejamento estratégico formalizado, e que a projeção orçamentária pode ser útil a qualquer tipo de empresa, de qualquer setor, familiar ou não.

**ABSTRACT:** This article aims to show the importance of the main kinds of business budget – sales budget, production budget, capital budget and cash budget – to make the strategic planning in a supermarket business. To write this study, first, a bibliographic search had been made, then an exploratory one, and finally had been made a qualitative and quantitative analysis of the results using spread sheet of budget. So, through this study is possible to conclude that the elaboration of the budget gotten in the income statement and in the balance sheet, allows the administrator evaluate the business economic and financial performance in a specific projected period, getting sure that through the proposed targets it's possible to gain the desired situation.

**KEYWORDS:** Planning. Budget. Supermarket.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Elsevier, 2010.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia Para Pesquisa & Desenvolvimento**. 1. ed. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2004.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica – Ciência e conhecimento científico; Métodos científicos; Teoria, hipóteses e variáveis**. São Paulo: Atlas, 2011.

MONTANA, Patric J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial: Manual de elaboração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2011.

SANVICENTE, Antonio Zorato; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.