

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E  
ECONOMIA - FACE

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GABRIEL GONÇALVES

**IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO  
EMPRESARIAL NAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DO  
POLO DE MODA NOVA COSTURA DA CIDADE DE  
DOURADOS MATO GROSSO DO SUL**

DOURADOS/MS  
2010

GABRIEL GONÇALVES

**IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO  
EMPRESARIAL NAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DO  
POLO DE MODA NOVA COSTURA DA CIDADE DE  
DOURADOS MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Universidade Federal da Grande Dourados-  
UFGD, como requisito parcial para a obtenção  
do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Rosa

Dourados/MS  
2010

Agradeço a Deus por sempre deixar sobre minha cabeça sua mão poderosa permitindo a minha conclusão do curso.

De forma especial, agradeço aos meus pais por tudo que me ensinaram e por terem acreditado no meu crescimento.

Ao professor orientando pelo tempo concedido.

A minha noiva que esteve do meu lado sempre tendo muita paciência.

A todos os colegas que estiveram presentes em toda jornada do curso.

Dedico este trabalho à todas as pessoas que contribuíram para aplainar meu caminho na construção do conhecimento. De forma especial à minha família que acreditou que seria possível, mesmo quando muitos julgavam o contrário.

*Em um mercado em constante mutação, é importante que os empresários entendam que precisam também mudar a maneira como se relacionam com o mercado. As pessoas mudaram o modo de comprar, mas nem todas mudaram o modo de vender.*

Mario Persona

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo demonstrar, a quantidade de empresas de confecção da cidade de Dourados, Mato Grosso do Sul, que estão aptas para implantar o Planejamento e Orçamento Empresarial na Gestão de seus negócios. A coleta de dados foi obtida através de pesquisas bibliográficas, *Internet* e pesquisa de campo. Todo o contexto foi estruturado de maneira clara e objetiva, que descrevem quais são os Planejamentos e Orçamentos Empresariais tomados como base e as condições para sua implantação. Para verificar a quantidade de empresas de confecção na Cidade de Dourados Mato Grosso do Sul que estão aptas para implantar o Planejamento e Orçamento Empresarial na sua gestão, foi aplicado um questionário aos gestores e responsáveis pelas mesmas, onde se pode evidenciar o grau de utilização, através de afirmativas positivas e negativas, em relação ao Planejamento e Orçamento Empresarial. A tabulação dos dados obtidos por meio do questionário permitiu identificar quais as medidas que devem ser tomadas para possibilitar a implementação do Orçamento e Planejamento Empresarial nas empresas, de acordo com a utilização de controles necessários para transformar dados em informação e conhecimento para gestão.

**Palavras-chave:** Planejamento. Orçamento. Implantação.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

MS – Mato Grosso do Sul

N.º – Numero

PJ – Pessoa Jurídica

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas

SINVENSUL – Sindicato Intermunicipal das Empresas do Vestuário Industrial, Fiação e Tecelagem da Região Sul do Estado de Mato Grosso do Sul.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1: Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Planejamento Estratégico.</b> .....	31
<b>Quadro 2: Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Planejamento Tático.</b> .....	32
<b>Quadro 3: Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Pré-Planejamento Operacional.</b> .....	32
<b>Quadro 4: Quadro 1: Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Planejamento Operacional de Médio e Longo Prazo.</b> .....	33
<b>Quadro 5: Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Planejamento Operacional de Curto Prazo.</b> .....	34
<b>Quadro 6: Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Orçamento de Vendas.</b> .....	34
<b>Quadro 7: Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Orçamento de Produção.</b> .....	35
<b>Quadro 8: Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Orçamento do Custo de Matéria-Prima</b> .....	36
<b>Quadro 9: Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Orçamento do Custo de Mão-de-Obra</b> .....	36
<b>Quadro 10: Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Orçamento dos Custos Indiretos de Fabricação.</b> .....	37
<b>Quadro 11: Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Orçamento dos Custos dos Produtos Vendidos.</b> .....	37
<b>Quadro 12: Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Orçamento das Despesas Operacionais</b> .....	38
<b>Quadro 13: Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Orçamento da Demonstração do Resultado</b> .....	38
<b>Quadro 14: Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Orçamento do Balanço Patrimonial</b> .....	39



<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
2.1 MISSÃO .....	14
2.2 VISÃO .....	15
2.3 PLANEJAMENTO .....	16
2.3.1 Planejamento Estratégico .....	17
2.3.2 Planejamento Tático .....	18
2.3.3 Planejamento Operacional .....	18
2.3.4 Pré-Planejamento Operacional.....	19
2.3.5 Planejamento Operacional de Médio e Longo Prazo .....	19
2.3.6 Planejamento Operacional de Curto Prazo .....	20
2.4 ORÇAMENTO .....	20
2.4.1 Orçamento de Vendas .....	22
2.4.2 Orçamento de Produção .....	23
2.4.3 Orçamento de Custos.....	24
2.4.3.1 Orçamento do custo de matéria-prima: .....	24
2.4.3.2 Orçamento do custo de mão-de-obra.....	25
2.4.3.3 Orçamento dos custos indiretos de fabricação .....	26
2.4.3.4 Orçamento dos custos dos produtos vendidos .....	26
2.4.3.5 Orçamento das despesas operacionais .....	27
2.4.4 Orçamento da Demonstração de Resultado.....	27
2.4.5 Orçamento do Balanço Patrimonial .....	27
<b>3 MÉTODOS E BASE DE DADOS.....</b>	<b>29</b>
3.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	30
<b>4 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>44</b>

## INTRODUÇÃO

A contabilidade tem o importante papel de processar dados em informações, tem como demonstrar o capital regido pelas Pessoas Jurídicas, Pessoas Físicas, Governo e Instituições. As informações variam entre os grupos de pessoa sendo útil para diversos fins. Podemos citar o interesse dos acionistas pelo rendimento das ações, do governo em seu sistema de arrecadação, das pessoas na sua renda, etc.

Este trabalho busca analisar a utilização de informação gerada a partir de dados cotidianos das empresas de confecção da cidade de Dourados Mato Grosso do Sul que torna possível traçar objetivos, controlar resultados e obter conhecimento sobre os bens, direito e obrigações, aspectos que definem o patrimônio da empresa. Para tanto é necessário uma gestão que utilize um sistema de informação inserido no Planejamento e Orçamento Empresarial, para transformar dados em informação e conhecimento.

Segundo o SEBRAE/MS a razão de existir das entidades é estabelecida no momento em que são determinados seus objetivos e produtos. Assim, ao manifestar uma vontade de produzir, a entidade constitui uma atividade econômica que influencia em diversas fontes de recurso. Nesse sentido, para cada empresa existe uma percepção econômica.

No caso das empresas de confecção é necessário identificar a realidade do conjunto de metas para alcançar seus resultados. Desta forma, para as metas virarem resultado, é necessário que haja gestão sobre o Planejamento e Orçamento Empresarial.

Welsch (1983) descreve que o Planejamento e Orçamento Empresarial em termos amplos envolvem a preparação e utilização de objetivos globais de longo prazo da empresa; um plano de resultados em longo prazo, desenvolvido em termos gerais; um plano de resultado em curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidade; um sistema de relatório periódico de desempenho também para vários níveis de responsabilidade.

Cada peça dessas é formada por projeções financeiras que podem ser responsabilizadas por departamento, atividade, processo, unidade de negócio ou até mesmo por uma conta contábil. (LUNKES, ET AL 2009).

Portanto, o desafio das empresas de confecção é coletar os dados e transformá-los em informações para criar conhecimento e diretrizes que subsidiem os dirigentes. É importante canalizar os dados em um sistema de informação capaz de criar conhecimento para gestão, transformar a Contabilidade e a Administração em ferramenta que possibilitem prever a

realidade do empreendimento em curto, médio e longo prazo, com demonstrações eficazes capazes de se transformar em estratégias e medidas de operação.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No contexto apresentado, formulou-se a questão da pesquisa. Segundo Beuren e Raupp (2003, p. 92), “pesquisa descritiva configura-se como um estudo em que [...] descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos [...] as hipóteses e as questões de pesquisa [...]”.

A questão da pesquisa norteará o desenvolvimento do estudo e visa responder o seguinte: As empresas de confecção da cidade de Dourados Mato Grosso do Sul estão aptas para implantar o Planejamento e Orçamento Empresarial em sua gestão para auxílio na tomada de decisão?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é identificar se as empresas de confecção da cidade de Dourados, Mato Grosso do Sul, estão aptas para implantar o Planejamento e Orçamento Empresarial, em sua gestão, para auxiliar na tomada de decisão.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Visando alcançar o objetivo proposto, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar os conceitos do Orçamento e Planejamento Empresarial;
- Identificar a porcentagem de empresas que estão aptas para implantar o:
  - Planejamento Estratégico;
  - Planejamento Tático;
  - Planejamento Operacional;

- Orçamento Operacional;
- Orçamento Financeiro;
- Efetuar a análise dos dados obtidos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Em decorrência do estudo, o planejamento e orçamento empresarial são relevantes para pesquisa contábil devido a:

- suas técnicas projetarem demonstrações que norteiam o princípio contábil da prudência;
- seu sentido amplo de prevenção do patrimônio das entidades;
- ligação da contabilidade com mensuração e controle dos resultados futuros da empresa;
- contribuição para os gestores das empresas de confecção da cidade de Dourados a implementar o planejamento e orçamento empresarial;
- contribuição para pesquisa em planejamento e orçamento empresarial no ramo de confecções;

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para chegar ao resultado primeiro a empresa cria sua missão e visão após esse procedimento a empresa planeja como vai alcançar esse resultado de longo médio e curto prazo, logo, a empresa orça com análises financeiras as variáveis que ira influenciar no gasto e retorno do projeto e por último através dos acompanhamentos gerados pelos gerentes e gestores ela alcança o resultado.

### 2.1 MISSÃO

A entidade econômica, por mais variável que seja seu ramo de mercado, precisa saber o que esta fazendo para sociedade. Neste contexto a entidade define sua missão sua razão de existir. Uma vez estabelecido um ramo ou um nicho de mercado, a entidade passa a direcionar seus esforços para a atividade e seu resultado econômico, social e ambiental. Para criar energia e transformar esforços em resultados a missão cria uma visão capaz de mensurar os objetivos pelo qual foi constituído o patrimônio da entidade.

A aplicação das técnicas contábeis começa pelo planejamento, fase em que o gestor cria um ambiente para transformar esforços em realidade. O planejamento econômico da PJ (Pessoa Jurídica) possui técnicas de gestão capazes de formar estratégias em ação. As ações são projetadas a partir de dados políticos, sociais e financeiros relacionados à atividade da entidade.

Cabe a gestão financeira calcular o planejamento e o orçamento das receitas, gastos e retornos da realidade econômica de cada indivíduo de cada missão. Para trabalhar com dados financeiros existem inúmeras ferramentas de controle, sistema e tecnologia que facilitam o processamento de dados. Portanto para canalizar todas as informações fornecidas da missão ao resultado é preciso que a entidade estabeleça padrões sistemas e ferramentas de informação apresentadas pelos seus gestores, aspecto que garante a execução do planejamento e orçamento empresarial. Se todos os controles de execução estiverem sendo trabalhados de forma eficiente e eficaz os objetivos serão alcançados obtendo resultado e a prosperidade econômica do patrimônio.

Para traçar um planejamento e um orçamento empresarial é importante que primeiramente a empresa defina sua Missão e Visão Empresarial, porque assim, ela deixa claro sua razão de existir. A missão empresarial faz referencia aos produtos oferecidos que por sua vez é fruto do resultado de todo trabalho feito pela empresa.

A visão empresarial deixa clara a todos os usuários o que seus dirigentes almejam para o futuro de curto e longo prazo. É justamente nesse ponto que nasce a necessidade do planejamento e orçamento empresarial.

## 2.2 VISÃO

Segundo Placoná (2008):

A declaração de visão não estabelece ou expressa fins quantitativos, mas provê motivação, uma direção geral, uma imagem e uma filosofia que guia a empresa. Além de apontar um caminho para o futuro, faz com que você queira chegar lá. Deve representar as maiores esperanças e sonhos da empresa.

Nesse sentido a visão busca um ponto referencial de curto e longo prazo que podemos chamar de metas como, por exemplo: ser líder no mercado em qualidade e produtividade, ter uma estrutura que possibilite maior conforto aos colaboradores e clientes, expandir o negocio para todos os estados do Brasil e para o exterior, contar com os melhores profissionais do mercado para trabalhar em sua equipe, duplicar o faturamento no próximo período, etc. Todos esses exemplos são idéias subjetivas que podem ser alcançadas. Para que elas se tornem resultado, ou seja, realidade, é necessário ter um contexto de gestão que mensure o planejamento, o orçamento e o controle empresarial. Cada etapa corresponde a uma fase do processo de gestão que torna o objetivo em realidade.

É importante que as visões sejam possíveis de realizar que não sejam meros sonhos impossíveis de serem alcançados, pois se isso ocorrer, a visão acaba sufocando as ações causando desconforto, cansaço e frustração a atividade econômica. Portanto para criar uma visão é importante estabelecer um cronograma de curto e longo prazo que de respaldo para criar um universo de hipóteses. Segundo PLACONÁ (2008):

Para definir a visão podemos seguir os seguintes passos: selecionar um pequeno grupo de funcionários dedicados de variáveis níveis da empresa; em seguida pedir ao grupo que identifique a visão da empresa; depois abrir um espaço para que as pessoas manifestem livremente suas idéias; e por último enviar as idéias para alta administração da empresa.

Assim, segundo PLACONÁ (2008) “o processo de declaração de visão é feito de maneira que todos os níveis da empresa possam colaborar, o que garante uma maior credibilidade a sua declaração, fundamentando-a assim, mais próxima da realidade”.

## 2.3 PLANEJAMENTO

Segundo Oliveira (2005, p.56 ), “planejamento é algo amplo que possui dimensões distintas para estabelecer sua real amplitude e abrangência”. De acordo com Oliveira (2005 apud Steiner, 1963) são estabelecidas as cinco dimensões do planejamento, que são tratadas aqui a seguir de forma básica:

- 1ª Dimensão; evidência dos assuntos abordados como: produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc.
- 2ª Dimensão; evidência dos elementos do planejamento como: propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas, procedimentos, entre outras.
- 3ª Dimensão; estabelecer o cronograma do planejamento como: de longo, médio ou curto prazo podendo variar com outras diretrizes como ciclo operacional, etc.
- 4ª Dimensão; estabelecer às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado de acordo com a gestão e divisões da empresa tais como: corporativos, de unidades estratégicas de negócio, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.
- 5ª Dimensão; definir a característica do planejamento pela qual ele será representado o teor do projeto como: complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Oliveira (2005 apud Steiner, 1963 p. 52) orienta que “as dimensões aqui citadas não são exclusivas pode haver outras inúmeras formas de mensurar as dimensões do planejamento que depende muito do objetivo e política da empresa”.

Como as dimensões do planejamento não são exclusivas, o conceito mais abrangente diz respeito a um processo que chamamos de planejamento, neste processo existem as

variáveis que a empresa terá que percorrer para alcançar seus objetivos definidos pela missão e visão, e não cair na mesma falha eventualmente ocorrida em períodos passados.

Segundo Oliveira (2005, p.62 ), “o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências”. Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade onde:

Eficiência é: Fazer as coisas de maneira adequada; Resolver problemas; Salvar recursos aplicados; Cumprir seu dever; e reduzir os custos. Eficácia é: Fazer as coisas certas; Produzir alternativas criativas; Maximizar a utilização de recursos; Obter resultados; e Aumentar o lucro. Efetividade é: Manter-se no mercado; e Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente). (OLIVEIRA,2005, p.62 )

“Existem vários níveis de planejamento, porém todos devem ser capazes de responder às seguintes perguntas: O quê? Quando? Como? E onde? Vai acontecer determinada situação seja no nível estratégico, tático ou operacional”. (LUNKES, 2009, p.3 ).

### 2.3.1 Planejamento Estratégico

Segundo Catelli et al. (1999, p.48 ):

A fase de planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa. Essa fase do processo de gestão gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa de planejamento operacional. Para tanto são pré-requisitos, clara definição da missão da empresa, envolvimento e a participação dos gestores, e o apoio de sistemas de informação sobre variáveis ambientais, que gerem informações sobre os desempenhos passados que propiciem o conhecimento das variáveis atuais dos ambientes internos e externos.

Para implantar o Planejamento Estratégico a empresa deve atender as exigências de informação, que possibilite diagnosticar problemas e programar soluções. Para isso é necessária uma série de controles que torne capaz a mensuração de dados em informação para possibilitar o conhecimento dos gestores sobre as variáveis que dão base para tomada de decisão a fim de manter o andamento da empresa e proporcionar novos resultados.

De acordo com adaptações feitas de Catelli sobre Planejamento Estratégico, as exigências técnicas fundamentais para implantar-lo nas empresas são:

- Identificar sua missão e divulgá-la a todos os *stakeholders*;
- Possuir uma visão de curto médio e longo prazo;
- Possuir um sistema de informação;
- Manter escrituração contábil adequada que auxilia na tomada de decisão;



- Fazer com que o colaborador conheça sua função e se comprometa com o que foi estabelecido para alcançar o resultado;
- Possui arquivo das ações realizadas a curto, médio e longo prazo;
- Conhecer as variáveis ambientais, que geram as informações sobre os desempenhos passados;
- Controlar seus fluxos e reservas de recursos;
- Possuir competências técnicas para colocar em questão problemas e resolve-los.

### 2.3.2 Planejamento Tático

Segundo Oliveira (2005, p. 58) “O planejamento tático tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo”. Portanto trabalha com detalhamento de metas, meios de ações estabelecidos e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

A fase do Planejamento Tático tem foco no resultado que pode ser determinado através de um produto, departamento ou área dentro da atividade da empresa. Uma vez implantado o planejamento ele deve ser respeitado por todos os participantes para que possa ser seguido e gerar resultado. Os gestores e responsáveis devem estabelecer critérios de controle que supervisione permanentemente o desempenho das equipes a fim.

De acordo com adaptações feitas de diversos conceitos sobre Planejamento Tático, as exigências técnicas fundamentais para implantar-lo nas empresas são:

- Mensurar e estabelecer quais estratégias serão implantadas ou melhoradas.
- Mensurar e estabelecer quais os produtos serão implantados ou melhorados.
- Mensurar e estabelecer quais políticas serão implantadas ou melhoradas.

### 2.3.3 Planejamento Operacional

Segundo Catelli (1999, p.51 ) “o planejamento operacional divide-se em pré-planejamento, planejamento de médio e longo prazos e planejamento de curto prazo, com: objetivo, início, requisito específico, processo, produto, resultado e conquistas”.

### 2.3.4 Pré-Planejamento Operacional

Segundo Catelli (1999, p.52 ):

A fase de pré-planejamento objetiva assegurar a escolha das melhores alternativas operacionais que viabilizem as diretrizes estratégicas. O processo de pré-planejamento contempla estabelecimento de objetivos e metas operacionais, identificação de alternativas de ação operacionais, simulação das alternativas disponíveis, análise e escolha das melhores alternativas simuladas nas diversas áreas, consolidação e harmonização das alternativas.

O resultado desse momento da gestão é a estrutura de controle de hipóteses de procedimentos escolhidos para o desenvolvimento das operações. Desta forma é possível supervisionar a demanda de ações necessárias para alcançar o resultado. Logo, o Pré-Planejamento serve de base para desenvolver os Planejamentos Operacionais de Prazo.

De acordo com adaptações feitas de diversos conceitos sobre Pré-Planejamento Operacional, as exigências técnicas fundamentais para implantar-lo nas empresas são parâmetros como:

- Trabalhar com objetivos e metas operacionais.
- Identificar as alternativas de ações operacionais.
- Possuir um quadro de simulação das alternativas disponíveis.
- Possuir um quadro de análise e escolha das melhores alternativas simuladas nas diversas áreas da empresa.

### 2.3.5 Planejamento Operacional de Médio e Longo Prazo

Para Catelli (1999, p.54):

É o processo que caracteriza - se pelo detalhamento das alternativas selecionadas na fase de pré-planejamento, quantificando-se os recursos, volumes, preços, prazos, investimento e demais variáveis planejadas. Envolve a definição do horizonte de planejamento e dos módulos temporais de planejamento, a determinação dos recursos necessários para atingir o resultado às etapas e os prazos para o cumprimento das metas.

Este momento da gestão operacional é o mais relevante, tendo em vista que as ações e decisões tomadas aqui, centralizam toda a cadeia de resultado, pois controla o fluxo de recurso aplicado ao ambiente interno e externo da empresa. Centralizam-se também prazos de venda, financiamento e investimento.

De acordo com adaptações feitas de diversos conceitos sobre Planejamento

Operacional de Médio e Longo Prazo, as exigências técnicas fundamentais para implantar-lo nas empresas são parâmetros como:

- Possuir controles que quantificam as demais variáveis a planejar.
- Possuir controles que quantificam os investimentos.
- Possuir controles que quantificam os prazos de produção e de venda.
- Possuir controles que quantificam os preços de venda.
- Possuir controles que quantificam o volume de produção.
- Possuir controles que quantificam o fluxo de recurso.

### 2.3.6 Planejamento Operacional de Curto Prazo

Para Catelli (1999, p.55):

Essa fase corresponde a um replanejamento efetuado em momentos mais próximos à realização é a noção do conhecimento mais seguro entre as variáveis envolvidas. Assim o produto dessa fase é o programa operacional, ou ajuste do plano, para um modo da realidade de curto prazo do planejamento operacional, por exemplo, um mês.

A execução de tudo que foi planejado depende desta fase. Neste ponto os gestores devem observar e ficarem atentos às variáveis do planejamento para estabelecer ações necessárias para uma possível mudança ou adaptação no que foi estabelecido. Os resultados do Planejamento Operacional de curto prazo são expressos em tempo real, estabelecem a prática do Planejamento em um período curto como um dia, uma semana, um mês.

De acordo com adaptações feitas de diversos conceitos sobre Planejamento Operacional de Curto Prazo, as exigências técnicas fundamentais para implantar-lo nas empresas são parâmetros como:

- Analisar os resultados obtidos dentro de um mês.
- Reuniões com o pessoal dentro de um mês para tratar de áreas a fins.
- Solicitar aos gestores e responsáveis relatórios diários.
- Possuir controles sobre os fluxos de acontecimentos diários.

## 2.4 ORÇAMENTO

Quando a empresa termina de elaborar seu planejamento é necessário que ela utilize as técnicas de orçamento principalmente para as variáveis do Planejamento Operacional.

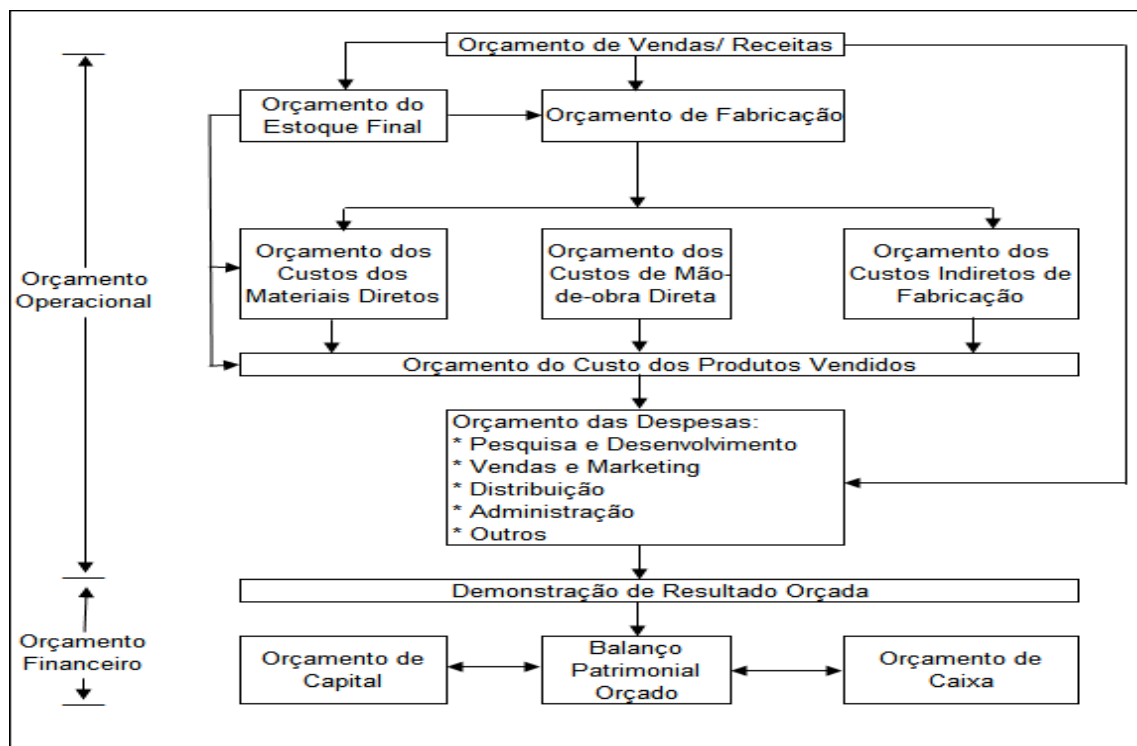
Lunkes (2009 apud Welsch 1983, p.34) destaca que “o processo orçamentário exige da empresa um sistema de informação, com dados contábeis, históricos adequados e apropriados”. Segundo Lunkes (2009) “uma vez que o orçamento foi adotado, deve ser uma ferramenta importante para avaliar o desempenho”. As variáveis entre o resultado atual e o sistemático e periodicamente revisados para determinar sua causa.

Segundo Lunkes (2009, p. 34):

As empresas podem usar diferentes formas de organizar o orçamento e atribuir responsabilidades. O responsável pode ser um gerente, que coordena uma unidade e os esforços de todos os seus empregados. Assim, na forma tradicional, o orçamento é elaborado por departamentos conforme a estrutura organizacional da empresa. Porém a responsabilidade não precisa ser estabelecida por departamento; ela pode ser definida por atividade, processo, unidade de negócio ou até em função de uma conta contábil.

As ferramentas orçamentárias se enquadram em diversas formas de mensuração que dependem muito da empresa, da forma como os gestores a entendem e da forma como são elaborados, fabricados e distribuídos. Neste sentido, existe um ambiente que se limita aos detalhes das operações.

Para implantar um orçamento, por mais diversificadas que sejam suas variáveis, existem aspectos globais básicos que devem ser seguidos. Primeiramente é estabelecida qual a natureza que o orçamento recebe – Operacional ou Financeira. O Orçamento Operacional trabalha com as variáveis que criam dados e informações de necessidade para produção como: vendas, fabricação, matéria-prima, mão-de-obra, pesquisa, estrutura organizacional, publicidade, logística entre outros. O Orçamento Financeiro trabalha com variáveis que criam informações para tomada de decisão e acompanhamento do negócio como: Demonstração do Resultado, Balanço Patrimonial, Fluxo de Caixa entre outros. Orçamento Global pode ser melhor visualizado ao se observar a Figura 1.



**Figura 1:** Fluxo do Orçamento Global

**Fonte:** Lunkes (2009 p. 37 ), adaptado de Horngren et al. (2000)

É um desafio para as empresas, principalmente as menores, estabelecer critérios de mensuração avançados para calcular gastos diretos e indiretos. Porém, para implantar o orçamento nas empresas, é possível trabalhar com os aspectos expostos no Orçamento Global.

#### 2.4.1 Orçamento de Vendas

Segundo Nascimento (2007, p. 145):

O orçamento de vendas corresponde ao estabelecimento das quantidades, prazos e preços a serem praticados, bem como dos impostos incidentes. Trata-se do ponto de partida e da principal referência para a elaboração de todas as demais partes que formam o orçamento operacional.

O orçamento de vendas é a peça chave para todos os outros orçamentos da empresa, porque é a partir das metas, preços e condição estabelecida no orçamento de vendas que a empresa reunira todo seu esforço para conseguir cumprir ou superar as estimativas de venda no prazo. Com um orçamento de vendas eficiente e eficaz é possível estimar a entrada de recursos suficientes para geração de capital de giro. Este capital deve ser suficiente para

manter a empresa com todos os gastos e render lucro ou retorno ao investimento dos dirigentes.

Outro aspecto importante do orçamento de vendas é a característica orçamentária de estimar o resultado para um período e definir ações que tornam as estimativas em realidade. Isso serve de base para os gestores uma vez que a razão de existir de uma entidade privada, grosso modo, é render resultados financeiros.

De acordo com adaptações feitas de Nascimento (2007) sobre Orçamento de Vendas, as exigências técnicas fundamentais para implantar-lo nas empresas são:

- Arquivo e controle do abandono de linhas sobre as quais não há mais interesse.
- Controle de tendências e lançamento de novos produtos.
- Controle da carteira de clientes.
- Conhecer e utilizar mecanismos da concorrência.
- Controlar desempenhos anteriores.
- Analisar o mercado.
- Efetuar pesquisas e análises que determinam metas realistas que possa contribuir para o crescimento e à rentabilidade da empresa.
- Utilizar um responsável para cada fase de operação.
- Definições claramente as autoridades.
- Manter objetivos fixados.
- Manter contabilidade aberta e informatizada.
- Possuir estrutura organizacional definida.

#### 2.4.2 Orçamento de Produção

Segundo NASCIMENTO (2007, p.146):

O orçamento de produção tem por objetivo gerar informações que serão utilizadas pelas unidades organizacionais envolvidas com o processo de produção. A informação gerada corresponde às quantidades a serem produzidas de forma a atender tanto ao volume de venda como do estoque de produtos acabados, de acordo com a política adotada. Segundo o autor diversas atividades decorrem do orçamento de produção. Dentre elas, podem-se destacar a programação da produção da forma mais estável possível (estratégia para redução de custos) para períodos intermediários de tempo.

Nesta fase do orçamento é feita a estimativa do volume de produção que será necessário para atender as metas estabelecidas no orçamento de vendas. É responsabilidade

dos encarregados da produção informar os gestores sobre os suprimentos necessários para atingir a produção e criar o estoque de produtos acabados.

Segundo Lunkes (2009, p.44):

O orçamento de produção envolve a programação de uso da capacidade instalada, políticas de estoque, em identificação com projeções das necessidades de investimentos para atender o programa de vendas, eventuais equipamentos ociosos e o seu destino.

De acordo com adaptações feitas de Lunkes (2009) sobre Orçamento de Produção, as exigências técnicas fundamentais para implantar-lo nas empresas são:

- Controla e diagnosticar sua capacidade produtiva.
- Base de controle para avaliação da necessidade de novos investimentos ou possíveis desinvestimentos.
- Controle e análise da necessidade de suprimentos de materiais e de pessoal.
- Dimensionamento da estrutura logística necessária.

#### 2.4.3 Orçamento de Custos

Após realizar o orçamento de vendas e de produção a empresa precisa estar apta para elaborar o orçamento de fabricação. Esta fase orienta os gestores sobre os aspectos de cumprimento da demanda orçada nas vendas e seus critérios são baseados em custos diversos.

##### 2.4.3.1 Orçamento do custo de matéria-prima:

Segundo Nascimento (2007, p. 148):

É por meio desse orçamento que a administração tem condições de avaliar as necessidades físicas de cada tipo de matéria-prima necessária para condições e a forma de abastecimento. Dada uma determinada política de estoques estabelecida, a empresa necessita provisionar antecipadamente recursos financeiros tendo em vista o conseqüente orçamento de compras. Assim o autor entende que a fim de atingir as metas preestabelecidas pela administração, uma adequada política de compras deve ser desenvolvida.

De acordo com adaptações feitas de conceitos do Nascimento (2007) sobre Orçamento do Custo de Matéria-Prima, as exigências técnicas fundamentais para implantar-lo nas empresas são:

- Controle monetário dos estoques.

- Controle do consumo e custo das matérias-primas.
- Demonstração das necessidades de cada tipo de matéria-prima.
- Controla do custos de matéria-prima por período relacionado a diversos tipos de produtos finais.
- Utilização das informações do processo de produção como base de controle para os custos de matéria prima.
- Possuir conhecimento das quantidades de matérias-primas aplicadas na produção de cada unidade de produto acabado.
- Conhecer a relação entre compras e estoques, a partir das necessidades de consumo, considerado as condições operacionais.
- Controla os níveis de estocagem de matéria-prima necessária para atingir as metas planejadas. de cada período.
- Conhecer as peculiaridades do sistema produtivo e da situação do mercado fornecedor.
- Possuir sistema de informação que forneça para os gestores no momento em que será montada uma peça orçamentária todas as informações limitadas por parâmetros técnicos, macroeconômicos e fiscais.

#### 2.4.3.2 Orçamento do custo de mão-de-obra

Segundo Nascimento (2007, p.150): “É importante salientar que as necessidades e o suprimento da mão-de-obra devem ser coordenados entre os departamentos de produção e de pessoal”. “Isso assegura que haverá mão-de-obra disponível suficiente e no nível de qualificação e especificação de tarefas, avaliação de desempenho, negociação com sindicatos e administração salarial” (LUNKES, 2009).

De uma forma mais próxima, MOREIRA (1992, p. 31) enfatiza que:

O orçamento de mão-de-obra visa determinar, por produtos, departamentos e períodos, o volume e os custos das horas trabalhadas aplicadas diretamente à produção, em função das quantidades dos produtos a serem trabalhados.

De acordo com adaptações feitas de diversos conceitos sobre Orçamento do Custo de Mão-de-Obra, as exigências técnicas fundamentais para implantar-lo nas empresas são:

- Controle da mão-de-obra dos produtos fabricados de acordo com departamento de produção.



- Controle da mão-de-obra dos produtos fabricados de acordo com período de produção.
- Controle da mão-de-obra dos produtos fabricados de acordo com volume de produção.
- Controle da mão-de-obra dos produtos fabricados de acordo com horas de produção.

#### 2.4.3.3 Orçamento dos custos indiretos de fabricação

Segundo Nascimento (2007, p. 151):

Os custos indiretos de fabricação abrangem aqueles custos decorrentes do processo produtivo que não podem, dada, a sua característica de indireto, ser de forma direta e objetiva identificada aos produtos. Em função dessas suas características, e caso a empresa utilize qualquer variante do método de custeio por absorção, a sua apropriação aos produtos carece do estabelecimento de alguma base de rateio.

Moreira (1992, p. 33): destaca que:

O adequado planejamento desse tipo de custo constitui-se em fator importante para o êxito do plano orçamentário, que por envolver itens de composição bastante variada, quer pela sua participação significativa no custo de produção. Geralmente os custos indiretos são compostos por elementos de caráter fixo, portanto possui relevância permanente na produção.

De acordo com adaptações feitas de diversos conceitos sobre Orçamento do Custo de Indiretos de Fabricação, as exigências técnicas fundamentais para implantar-lo nas empresas são:

- Possuir controles que identificam os custos indiretos de fabricação.
- Possuir controles que identificam o caráter do custo indireto.
- Determinar qual tipo de custeio será utilizado para base de rateio.

#### 2.4.3.4 orçamento dos custos dos produtos vendidos

Segundo Nascimento (2007, p. 151): “Após a elaboração dos orçamentos específicos quanto aos custos de produção, a próxima etapa é projetar o custo dos produtos vendidos, base para o orçamento da demonstração do resultado”.

De acordo com adaptações feitas de diversos conceitos sobre Orçamento do Custo dos Produtos Vendidos, as exigências técnicas fundamentais para implantar-lo nas empresas são:

- Elaborar um resumo dos custos de produção.
- Elaborar um resumo do estoque de produtos.

#### 2.4.3.5 Orçamento das despesas operacionais

Segundo Lunkes (2009, p. 50):

As despesas operacionais são necessárias para gestão das operações da empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telefone, correio, fax, material de escritório, depreciação dos bens de escritório, seguros, taxas, energia elétrica, entre outros.

De acordo com adaptações feitas de diversos conceitos sobre Orçamento do Custo das Despesas Operacionais, as exigências técnicas fundamentais para implantar-lo nas empresas são:

- Controle as despesas operacionais
- Identificação do caráter das despesas

#### 2.4.4 Orçamento da Demonstração de Resultado

Segundo Lunkes (2009, p. 51):

A Demonstração do Resultado projetada é elaborada a partir dos orçamentos operacionais, como: o orçamento de vendas, orçamento de fabricação e orçamento de despesas operacionais [...] este orçamento é preparado a partir dos vários orçamentos operacionais [...].

De acordo com adaptações feitas de diversos conceitos sobre Orçamento da Demonstração do Resultado, as exigências técnicas fundamentais para implantar-lo nas empresas são:

- Elabora a demonstração do resultado.
- Conhece as variáveis de resultado operacional

#### 2.4.5 Orçamento do Balanço Patrimonial

Segundo Lunkes (2009, p.58):

O balanço patrimonial projetado poderá ser apresentado na forma de comparabilidade entre os exercícios encerrados no ano anterior e o orçado. O balanço patrimonial pode ser projetado ao término de cada mês, trimestre ou ano.

De acordo com adaptações do conceitos sobre Orçamento do Balanço Patrimonial, a exigência técnicas fundamental para implantá-lo nas empresas é:

- Elaborar o Balanço Patrimonial

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Em relação à metodologia para alcançar os resultados, a pesquisa se baseou nos conceitos emitidos Beuren *et al* (2003), quanto ao objetivo, procedimentos e abordagem do problema.

Quanto ao objetivo, a pesquisa é descritiva, pois tem como objetivo identificar os conceitos, elementos e técnicas para implantar o planejamento e orçamento empresarial, através de pesquisa bibliográfica em livros, artigos, *internet* e dissertações. Procurou ainda destacar amostras sobre o tema, fazendo descrições das porcentagens obtidas em relação à capacidade de gestão das empresas entrevistadas.

Quanto ao procedimento, a pesquisa foi efetuada por meio de um levantamento, em dezoito empresas de confecção da cidade de Dourados MS, com o objetivo de verificar se estão aptas ou não para implantar o orçamento e o planejamento empresarial, somando os pontos de capacidade entre as fases do planejamento e orçamento empresarial. Segundo Beuren *et al* (2003, p. 85) a pesquisa de levantamento:

É o tipo de pesquisa que pode coletar informação com base em uma amostra retirada de determinada população ou universo que se deseja conhecer. Deve-se, então, atentar para o fato de que nenhuma amostra é perfeita, podendo variar o grau de erro ou viés.

Desta forma, para chegar ao objetivo, a coleta de dados foi realizado por meio da aplicação de questionários aos gestores (com questões padronizadas) sobre cada fase do planejamento e orçamento empresarial. De acordo com as respostas foi montado um quadro com a porcentagem de empresas aptas ou não a utilizar a ferramenta de gestão. Para isso foi necessário saber somente se as empresas atendem a determinadas exigências de controle, banco de dados e estrutura organizacional.

Quanto ao problema, a pesquisa tratou de informações quantitativas e qualitativas. Foi quantitativa em relação à amostragem das porcentagens, e foi qualitativa em relação à capacidade de gestão, uma vez que a empresa que não atende a determinada exigência soma um ponto negativo em relação a seus concorrentes isso porque hoje o cenário competitivo das empresas seta muito alto e é corrente a disputa por preço ou diferencial de mercado.

Quanto às ferramentas utilizadas para processar e montar os dados da pesquisa foram utilizados: planilhas do excel, lápis, caneta, caderno, e materiais bibliográficos de diversas fontes.

### 3.1 APRESENTAÇÃO DA BASE DE DADOS

A pesquisa foi realizada na cidade de Dourados, Estado de Mato Grosso do Sul, tendo como base dois questionários que foram respondidos por dezoito empresas de confecção do pólo de moda Nova Costura, uma iniciativa do SEBRAE/MS e do SINVENSUL.

O pólo de moda Nova Costura é um mapeamento das empresas inscritas nos programas de expansão junto ao SEBRAE de todo o Estado de Mato Grosso do Sul.

A escolha desta amostra se deu devido a importância que estas empresas representam para cidade de Dourados e pela necessidade de melhoria em sua gestão.

As dezoito empresas responderam aos dois questionários, um sobre Planejamento Empresarial composto por vinte e cinco perguntas, e outro sobre Orçamento Empresarial composto por quarenta perguntas. Ambos de autoria do autor.

As perguntas foram direcionadas para cada fase do Planejamento e do Orçamento Empresarial e, desta forma foi possível mensurar a porcentagem pela qual a empresa está apta para implantar a fase em sua gestão.

As dezoito empresas apresentaram resultados distintos que, no final da pesquisa, somando-se todas as porcentagens, permitiu mensurar a quantidade de empresas de confecção da cidade de Dourados/MS que estão aptas para Implantar o Planejamento e Orçamento Empresarial na sua gestão.

#### 4 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Lunkes (2009) divide o Planejamento Empresarial em 3 níveis (Estratégico, Tático e Operacional) e o Orçamento Empresarial em dois níveis (Operacional e Financeiro).

Com as informações obtidas nas dezoito empresas entrevistadas, fez-se o levantamento da quantidade de respostas positivas e negativas sobre a presença de aspectos necessários para implantar cada fase de cada nível do Orçamento e Planejamento Empresarial.

O quadro abaixo descreve a porcentagem de presença dos aspectos necessários para implantar o Planejamento Estratégico em cada empresa do pólo de confecção Nova Costura da cidade de Dourados Mato Grosso do Sul conforme paginas 16 e 17.

Planejamento estratégico			
EMPRESA	nº. de sim	nº . de não	Presença %
1	3	6	33
2	7	2	78
3	5	4	56
4	8	1	89
5	6	3	67
6	3	6	33
7	2	7	22
8	4	5	44
9	5	4	56
10	4	5	44
11	6	3	67
12	7	2	78
13	5	4	56
14	6	3	67
15	8	1	89
16	4	5	44
17	8	1	89
18	5	4	56

**Quadro 1:** Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Planejamento Estratégico.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O quadro abaixo descreve a porcentagem de presença dos aspectos necessários para implantar o Planejamento Tático em cada empresa do pólo de confecção Nova Costura da cidade de Dourados Mato Grosso do Sul conforme pagina 17.

Planejamento tático			
EMPRESA	nº. de sim	nº . de não	Presença %
1	0	3	0
2	1	2	33
3	2	1	67

4	1	2	33
5	3	0	100
6	0	3	0
7	0	3	0
8	1	2	33
9	3	0	100
10	2	1	67
11	1	2	33
12	2	1	67
13	1	2	33
14	3	0	100
15	3	0	100
16	1	2	33
17	2	1	67

**Quadro 2:** Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Planejamento Tático.

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor.

O quadro abaixo descreve a porcentagem de presença dos aspectos necessários para implantar o Pré-Planejamento Operacional em cada empresa do pólo de confecção Nova Costura da cidade de Dourados Mato Grosso do Sul conforme pagina 18.

<b>Pré-Planejamento Operacional</b>			
<b>EMPRESA</b>	<b>nº. de sim</b>	<b>nº . de não</b>	<b>Presença %</b>
1	0	4	0
2	3	1	75
3	2	2	50
4	1	3	25
5	3	1	75
6	2	2	50
7	0	4	0
8	2	2	50
9	1	3	25
10	1	3	25
11	3	1	75
12	2	2	50
13	4	0	100
14	1	3	25
15	3	1	75
16	1	3	25
17	2	2	50
18	1	3	25

**Quadro 3:** Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Pré-Planejamento Operacional.

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor.

O quadro abaixo descreve a porcentagem de presença dos aspectos necessários para implantar o Planejamento Operacional de Médio e Longo em cada empresa do pólo de confecção Nova Costura da cidade de Dourados Mato Grosso do Sul conforme paginas 18 e 19.

<b>Planejamento Operacional em Médio e Longo Prazo</b>			
<b>EMPRESA</b>	<b>nº. de sim</b>	<b>nº . de não</b>	<b>Presença %</b>
1	4	2	67
2	3	3	50
3	2	4	33
4	4	2	67
5	5	1	83
6	2	4	33
7	1	5	17
8	5	1	83
9	2	4	33
10	2	4	33
11	2	4	33
12	4	2	67
13	2	4	33
14	3	3	50
15	6	0	100
16	5	1	83
17	4	2	67
18	3	3	50

**Quadro 4: Quadro 1:** Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Planejamento Operacional de Médio e Longo Prazo.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

O quadro abaixo descreve a porcentagem de presença dos aspectos necessários para implantar o Planejamento Operacional de Curto Prazo em cada empresa do pólo de confecção Nova Costura da cidade de Dourados Mato Grosso do Sul conforme pagina 19.

<b>Planejamento Operacional em Curto Prazo</b>			
<b>EMPRESA</b>	<b>nº. de sim</b>	<b>nº . de não</b>	<b>Presença %</b>
1	2	2	50
2	4	0	100
3	3	1	75
4	2	2	50
5	4	0	100
6	2	2	50
7	1	3	25
8	3	1	75
9	2	2	50
10	1	3	25
11	1	3	25



12	3	1	75
13	2	2	50
14	1	3	25
15	4	0	100
16	2	2	50
17	3	1	75
18	2	2	50

**Quadro 5:** Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Planejamento Operacional de Curto Prazo.

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor.

O quadro abaixo descreve a porcentagem de presença dos aspectos necessários para implantar o Orçamento de Vendas em cada empresa do pólo de confecção Nova Costura da cidade de Dourados Mato Grosso do Sul conforme paginas 21 e 22.

<b>Orçamento de Vendas</b>			
<b>EMPRESA</b>	<b>nº. de sim</b>	<b>nº . de não</b>	<b>Presença %</b>
1	4	8	33
2	5	7	42
3	6	6	50
4	4	8	33
5	10	2	83
6	2	10	17
7	2	10	17
8	3	9	25
9	4	8	33
10	1	11	8
11	5	7	42
12	2	10	17
13	3	9	25
14	5	7	42
15	11	1	92
16	8	4	67
17	3	9	25
18	9	3	75

**Quadro 6:** Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Orçamento de Vendas.

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor.

O quadro abaixo descreve a porcentagem de presença dos aspectos necessários para implantar o Orçamento de Produção em cada empresa do pólo de confecção Nova Costura da cidade de Dourados Mato Grosso do Sul conforme paginas 22 e 23.

<b>Orçamento de Produção</b>			
<b>EMPRESA</b>	<b>nº. de sim</b>	<b>nº . de não</b>	<b>Presença %</b>

1	2	2	50
2	2	2	50
3	1	3	25
4	2	2	50
5	3	1	75
6	2	2	50
7	0	4	0
8	3	1	75
9	1	3	25
10	2	2	50
11	3	1	75
12	4	0	100
13	3	1	75
14	2	2	50
15	4	0	100
16	2	2	50
17	3	1	75
18	1	3	25

**Quadro 7:** Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o o Orçamento de Produção.

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor.

O quadro abaixo descreve a porcentagem de presença dos aspectos necessários para implantar o Orçamento do Custo de Matéria-Prima em cada empresa do pólo de confecção Nova Costura da cidade de Dourados Mato Grosso do Sul conforme paginas 23 e 24.

<b>Orçamento do custo de matéria-prima</b>			
<b>EMPRESA</b>	<b>nº. de sim</b>	<b>nº . de não</b>	<b>Presença %</b>
1	5	5	50
2	6	4	60
3	8	2	80
4	4	6	40
5	8	2	80
6	1	9	10
7	0	10	0
8	4	6	40
9	6	4	60
10	8	2	80
11	5	5	50
12	4	6	40
13	8	2	80
14	7	3	70
15	9	1	90
16	7	3	70
17	6	4	60

18	3	7	30
----	---	---	----

**Quadro 8:** Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Orçamento do Custo de Matéria-Prima.

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor.

O quadro abaixo descreve a porcentagem de presença dos aspectos necessários para implantar o Orçamento do Custo de Mão-de-Obra em cada empresa do pólo de confecção Nova Costura da cidade de Dourados Mato Grosso do Sul conforme paginas 24 e 25.

<b>Orçamento do custo de mão-de-obra</b>			
<b>EMPRESA</b>	<b>nº. de sim</b>	<b>nº . de não</b>	<b>Presença %</b>
1	1	3	25
2	2	2	50
3	3	1	75
4	4	0	100
5	3	1	75
6	0	4	0
7	0	4	0
8	1	3	25
9	2	2	50
10	1	3	25
11	2	2	50
12	3	1	75
13	4	0	100
14	2	2	50
15	3	1	75
16	1	3	25
17	2	2	50
18	0	4	0

**Quadro 9:** Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Orçamento do Custo de Mão-de-Obra.

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor.

O quadro abaixo descreve a porcentagem de presença dos aspectos necessários para implantar o Orçamento dos Custos Indiretos de Fabricação em cada empresa do pólo de confecção Nova Costura da cidade de Dourados Mato Grosso do Sul conforme pagina 25.

<b>Orçamento dos custos indiretos de fabricação</b>			
<b>EMPRESA</b>	<b>nº. de sim</b>	<b>nº . de não</b>	<b>Presença %</b>
1	2	1	67
2	1	2	33
3	0	3	0
4	1	2	33
5	3	0	100
6	1	2	33
7	0	3	0
8	0	3	0
9	1	2	33

10	3	0	100
11	2	1	67
12	1	2	33
13	2	1	67
14	3	0	100
15	2	1	67
16	1	2	33
17	2	1	67
18	0	3	0

**Quadro 10:** Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Orçamento dos Custos Indiretos de Fabricação.

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor.

O quadro abaixo descreve a porcentagem de presença dos aspectos necessários para implantar o Orçamento dos Custos dos Produtos Vendidos em cada empresa do pólo de confecção Nova Costura da cidade de Dourados Mato Grosso do Sul conforme paginas 25 e 26.

<b>Orçamento dos Custos dos Produtos Vendidos</b>			
<b>EMPRESA</b>	<b>nº. de sim</b>	<b>nº . de não</b>	<b>Presença %</b>
1	1	1	50
2	2	0	100
3	0	2	0
4	1	1	50
5	2	0	100
6	1	1	50
7	0	2	0
8	2	0	100
9	0	2	0
10	1	1	50
11	2	0	100
12	1	1	50
13	0	2	0
14	0	2	0
15	2	0	100
16	1	1	50
17	0	2	0
18	0	2	0

**Quadro 11:** Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Orçamento dos Custos dos Produtos Vendidos.

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor.

O quadro abaixo descreve a porcentagem de presença dos aspectos necessários para implantar o Orçamento das Despesas Operacionais em cada empresa do pólo de confecção Nova Costura da cidade de Dourados Mato Grosso do Sul conforme pagina 26.

<b>Orçamento das Despesas Operacionais</b>			
<b>EMPRESA</b>	<b>nº. de sim</b>	<b>nº . de não</b>	<b>Presença %</b>
1	2	0	100

2	1	1	50
3	2	0	100
4	0	2	0
5	2	0	100
6	1	1	50
7	0	2	0
8	0	2	0
9	2	0	100
10	1	1	50
11	1	1	50
12	2	0	100
13	1	1	50
14	2	0	100
15	1	1	50
16	1	1	50
17	2	0	100
18	1	1	50

**Quadro 12:** Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Orçamento das Despesas Operacionais.

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor.

O quadro abaixo descreve a porcentagem de presença dos aspectos necessários para implantar o Orçamento da Demonstração do Resultado em cada empresa do pólo de confecção Nova Costura da cidade de Dourados Mato Grosso do Sul conforme pagina 26.

Orçamento da Demonstração de Resultado			
EMPRESA	nº. de sim	nº . de não	Presença %
1	1	0	50
2	0	2	0
3	1	1	50
4	1	1	50
5	2	0	100
6	0	2	0
7	0	2	0
8	1	1	50
9	1	1	50
10	0	2	0
11	0	2	0
12	0	0	0
13	1	1	50
14	2	0	100
15	2	1	100
16	2	0	100
17	1	1	50
18	0	2	0

**Quadro 13:** Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Orçamento da Demonstração do Resultado.

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor.

O quadro abaixo descreve a porcentagem de presença dos aspectos necessários para implantar o Orçamento do Balanço Patrimonial em cada empresa do pólo de confecção Nova Costura da cidade de Dourados Mato Grosso do Sul conforme paginas 26 e 27.

<b>Orçamento do Balanço Patrimonial</b>			
<b>EMPRESA</b>	<b>nº. de sim</b>	<b>nº . de não</b>	<b>Presença %</b>
1	0	1	0
2	0	1	0
3	0	1	0
4	0	1	0
5	1	0	100
6	0	1	0
7	0	1	0
8	0	1	0
9	1	0	100
10	0	1	0
11	0	1	0
12	0	1	0
13	1	0	100
14	0	1	0
15	0	1	0
16	1	0	100
17	0	1	0
18	0	1	0

**Quadro 14:** Demonstração de presença de aspectos necessários para Implantar o Orçamento do Balanço Patrimonial.

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor.

Segundo as respostas do questionário aplicado sobre a presença de aspectos do planejamento estratégico nas empresas:

- A máxima de presença é 89%
- A mínima de presença é 22%
- Quantidade de empresas aptas 76%

Segundo as respostas do questionário aplicado sobre a presença de aspectos do planejamento tático nas empresas:

- A máxima de presença é 100%
- A mínima de presença é 0%
- Quantidade de empresas aptas 51%

Segundo as respostas do questionário aplicado sobre a presença de aspectos do planejamento operacional nas empresas:

- A máxima de presença é 100%
- A mínima de presença é 25%
- Quantidade de empresas aptas 58%

Segundo as respostas do questionário aplicado sobre a presença de aspectos do orçamento de operacional nas empresas:

- A máxima de presença é 92%
- A mínima de presença é 8%
- Quantidade de empresas aptas 40%

Segundo as respostas do questionário aplicado sobre a presença de aspectos do orçamento financeiro:

- A máxima de presença é 100%
- A mínima de presença é 0%
- Quantidade de empresas aptas 42%

## CONCLUSÃO

De acordo com os dados acima foi possível analisar a presença dos aspectos necessários para implantar os três níveis do Planejamento Empresarial e os dois níveis do Orçamento Empresarial.

Analisando os resultados, foi possível notar em relação ao Planejamento Empresarial que:

- Nenhuma empresa da amostra está 100% apta a implantar o Planejamento Empresarial.
- Quatro empresas da amostra não possuem 50% das exigências para implantar o Planejamento Empresarial.
- Treze empresas possuem mais de 50% das exigências para implantar o Planejamento Empresarial.
- Apenas uma empresa possui 96% das exigências para implantar o Planejamento Empresarial.

Ainda em relação à análise dos resultados, foi possível notar em relação ao Orçamento Empresarial que:

- Nenhuma empresa da amostra está 100% apta a implantar o Orçamento Empresarial.
- Onze empresas possuem menos de 50% das exigências para implantar o Orçamento Empresarial.
- Sete empresas possuem mais de 50% das exigências para implantar o Orçamento Empresarial.
- Nenhuma empresa chega a possuir 90% das exigências para Implantar o Orçamento Empresarial.

As empresas que possuem até 50% das presenças necessárias não estão aptas para implantar o Planejamento e Orçamento Empresarial, porque não possuem controles essenciais para tomada de decisão. As empresas deste grupo não estão preparadas para alcançar bons resultados, inovar, tomar decisão com segurança, oferecer melhores preços, condições e expandir seus negócios.



As empresas que possuem acima de 50% das presenças necessárias para implantar cada fase do Planejamento e Orçamento Empresarial são consideradas aptas, porque acima de 50% a encontram-se os aspectos essenciais de controles que dão base para a tomada de decisão.

À medida que a empresa se aproxima dos 100% de presença dos aspectos ela esta mais preparada para alcançar bons resultados, inovar, tomar decisões com segurança, oferecer melhores preços, condições e expandir seus negócios.

## REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria (Org.) e outros. **Como elaborar trabalhos**. Atlas, São Paulo, 2005.

**BRASIL. Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade**. Conselho

CATELLI, Armando. Controladoria – uma abordagem da Gestão Econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

LUNKES, Rogério João *et al.* **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2009.

**monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NASCIMENTO, Auster Moreira *et al.* **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J. P. R de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e práticas**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PLACONÁ, João. Visão e Missão Empresarial. Publicado em 04/09/2008. Disponível em: [www.webartigos.com/articles/9096/1/planejamento-strategico/pagina1.html](http://www.webartigos.com/articles/9096/1/planejamento-strategico/pagina1.html), Acessado em 12 de maio de 2010.

PORTAL DE CONTABILIDADE. **Orçamento Empresarial**. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/orcamentoempresarial.htm>. Acesso em: 12 abr. 2010.

SANTOS, José Luiz os *et al.* **Fundamentos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHMIDT, Paulo *et al.* **Fundamentos De Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Contabilidade, Custos e Orçamento Empresarial**. São Paulo: FGV, 2009.

SOBANSKI, Jaert J.. **Prática de Orçamento Empresarial: Um Exercício Programado**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

WELSCH, Glen A. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

## APÊNDICES

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E  
ECONOMIA - FACE  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO PARA AVALIAR O GRAU DE UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL NAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DA CIDADE DE DOURADOS MATO GROSSO DO SUL.

**IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO**

**Planejamento estratégico**

- 1) A empresa identifica sua missão e a divulga a todos os interessados?
  - a) Sim
  - b) Não
  
- 2) A empresa possui uma Visão de curto médio e longo prazo?
  - a) Sim
  - b) Não
  
- 3) A Empresa Possui Sistema de Informação?
  - a) Sim
  - b) Não
  
- 4) A empresa mantém escrituração contábil adequada que auxilia na tomada de decisão?
  - a) Sim
  - b) Não

5) Todos na empresa conhecem sua função e se comprometem com o que foi estabelecido para alcançar o resultado?

- a) Sim
- b) Não

6) A empresa possui arquivo das ações realizadas a curto, médio e longo prazo?

- a) Sim
- b) Não

7) A empresa conhece as variáveis ambientais, que gera as informações sobre os desempenhos passados?

- a) Sim
- b) Não

8) A empresa controla seus fluxos e reservas de recurso?

- a) Sim
- b) Não

9) Os colaboradores da empresa possuem competências técnicas para colocar em questão problemas e resolve-los?

- a) Sim
- b) Não

### **Planejamento tático**

1) A empresa mensura e estabelece quais estratégias serão implantadas ou melhoradas?

- a) Sim
- b) Não

2) A empresa mensura e estabelece quais os produtos serão implantados ou melhorados?

- a) Sim
- b) Não

3) A empresa mensura e estabelece quais políticas serão implantadas ou melhoradas?

- a) Sim
- b) Não

### **Pré-Planejamento Operacional**

1) A empresa trabalha com objetivos e metas operacionais?

- a) Sim
- b) Não

2) A empresa identifica as alternativas de ações operacionais?

- a) Sim
- b) Não

3) A empresa possui um quadro de simulação das alternativas disponíveis?

- a) Sim
- b) Não

4) A empresa possui um quadro de análise e escolha das melhores alternativas simuladas nas diversas áreas da empresa.

- a) Sim
- b) Não

### **Planejamento Operacional em Médio e Longo Prazo**

- 1) A empresa possui controles que quantificam o fluxo de recurso?
  - a) Sim
  - b) Não
  
- 2) A empresa possui controles que quantificam os volumes de produção?
  - a) Sim
  - b) Não
  
- 3) A empresa possui controles que quantificam os preços de venda?
  - a) Sim
  - b) Não
  
- 4) A empresa possui controles que quantificam os prazos de produção e de venda?
  - a) Sim
  - b) Não
  
- 5) A empresa possui controles que quantificam os investimentos?
  - a) Sim
  - b) Não
  
- 6) A empresa possui controles que quantificam as demais variáveis a planejar?
  - a) Sim

- b) Não

### **Planejamento Operacional em Curto Prazo**

- 1) A empresa possui controles sobre os fluxos de acontecimentos diários?

- a) Sim
- b) Não

- 2) A empresa solicita aos gestores e responsáveis relatórios diários?

- c) Sim
- d) Não

- 3) Existem reuniões dentro de um mês para tratar de áreas afins?

- e) Sim
- f) Não

- 4) Existe uma análise dos resultados obtidos dentro de um mês?

- g) Sim
- h) Não



UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E  
ECONOMIA - FACE  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO PARA AVALIAR O GRAU DE UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL NAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DA CIDADE DE DOURADOS MATO GROSSO DO SUL.

**IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO**

**Orçamento de Vendas**

1. A empresa possui estrutura organizacional definida?
  - a) Sim
  - b) Não
  
2. A empresa possui contabilidade aberta e informatizada?
  - a) Sim
  - b) Não
  
3. A empresa controla objetivos fixados?
  - a) Sim
  - b) Não
  
4. A empresa trabalha com definições claras de autoridades?
  - a) Sim
  - b) Não
  
5. A empresa trabalha com no mínimo um responsável para cada fase de operação?

- a) Sim
- b) Não

6. São efetuadas pesquisas e análises que determinam metas realistas que possa contribuir para o crescimento e a rentabilidade da empresa?

- a) Sim
- b) Não

7. A empresa faz análises de mercado?

- a) Sim
- b) Não

8. A empresa controla desempenhos anteriores?

- a) Sim
- b) Não

9. A empresa conhece e utiliza mecanismos observados na concorrência?

- a) Sim
- b) Não

10. A empresa controla a carteira de clientes?

- a) Sim
- b) Não

11. A empresa possui controle de tendências e lançamento de novos produtos?

- a) Sim

b) Não

12. A empresa possui arquivo e controle do abandono de linhas sobre as quais não há mais interesse?

a) Sim

b) Não

### **Orçamento de Produção**

1) A empresa controla e diagnostica sua capacidade produtiva?

a) Sim

b) Não

2) A empresa possui base de controle para avaliação da necessidade de novos investimentos ou possíveis desinvestimentos?

a) Sim

b) Não

3) A empresa controla e analisa a necessidade de suprimentos de materiais e de pessoal?

a) Sim

b) Não

4) A empresa possui dimensionamento da estrutura logística necessária.

a) Sim

b) Não

### **Orçamento do custo de matéria-prima**

- 1) A empresa possui controle monetário dos estoques?
  - a) Sim
  - b) Não
  
- 2) A empresa controla o consumo e custo das matérias-primas?
  - a) Sim
  - b) Não
  
- 3) A empresa demonstra as necessidades de cada tipo de matéria-prima?
  - a) Sim
  - b) Não
  
- 4) A empresa controla o custo da matéria-prima por período relacionado a diversos tipos de produtos finais?
  - a) Sim
  - b) Não
  
- 5) A empresa utiliza as informações do processo de produção como base de controle para os custos de matéria prima?
  - a) Sim
  - b) Não
  
- 6) A empresa possui conhecimento das quantidades de matérias-primas aplicadas na produção de cada unidade de produto acabado?
  - a) Sim
  - b) Não

7) A empresa conhece a relação entre compras e estoques, a partir das necessidades de consumo, considerado as condições operacionais?

- a) Sim
- b) Não

8) A empresa controla os níveis de estocagem de matéria-prima necessária para atingir as metas planejadas de cada período?

- a) Sim
- b) Não

9) Os responsáveis pela produção conhecem as peculiaridades do sistema produtivo e da situação do mercado fornecedor?

- a) Sim
- b) Não

10) O sistema de Informação da empresa fornece para os gestores no momento em que será montada uma peça orçamentária todas as informações limitadas por parâmetros técnicos, macroeconômicos e fiscais?

- a) Sim
- b) Não

### **Orçamento do custo de mão-de-obra**

1) A empresa controla a mão-de-obra dos produtos fabricados de acordo com departamento de produção?

- a) Sim
- b) Não

2) A empresa controla a mão-de-obra dos produtos fabricados de acordo com período de produção?

- a) Sim
- b) Não

3) A empresa controla a mão-de-obra dos produtos fabricados de acordo com volume de produção?

- a) Sim
- b) Não

4) A empresa controla a mão-de-obra dos produtos fabricados de acordo com horas de produção?

- a) Sim
- b) Não

### **Orçamento dos custos indiretos de fabricação**

1) A empresa possui controles que identificam os custos indiretos de fabricação?

- a) Sim
- b) Não

2) A empresa possui controle que identificar o caráter do custo indireto?

- a) Sim
- b) Não

3) A empresa determina qual tipo de custeio será utilizado para base de rateio?

- a) Sim
- b) Não

### **Orçamento dos custos dos produtos vendidos**

- 1) A empresa elabora um resumo dos custos de produção?
  - a) Sim
  - b) Não
  
- 2) A empresa elabora um resumo do estoque de produtos acabados?
  - a) Sim
  - b) Não

### **Orçamento das despesas operacionais**

- 1) A empresa controla as despesas operacionais?
  - a) Sim
  - b) Não
  
- 2) A empresa identifica o caráter das despesas indiretas?
  - a) Sim
  - b) Não

### **Orçamento da demonstração de resultado**

- 1) A empresa elabora a demonstração do resultado?
  - a) Sim
  - b) Não

2) A empresa conhece as variáveis de resultado operacional?

a) Sim

b) Não

### **Orçamento do Balanço Patrimonial**

1) A empresa elabora o balanço patrimonial?

a) Sim

b) Não