

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO
FERRAMENTAS DE CONTROLE E GESTÃO EM UMA EMPRESA DO SETOR
ALIMENTÍCIO**

Clari Schuh

Doutoranda em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)
Professora na Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc)

Tanise Wickert Schuh

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc)

Taciana Rodrigues de Souza

Doutoranda em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)

Redvânia Vieira Xavier

Professora da Universidade Federal do Amazonas (UFAM)
Doutoranda em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)

Clóvis Antônio Kronbauer

Doutor em Contabilidade e Auditoria pela Universidad de Sevilla, Espanha.
Professor no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis Universidade do Vale do
Rio dos Sinos (Unisinos)

Área temática: d) Contabilidad de Gestión.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Orçamento empresarial; Ferramentas de gestão e controle.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTAS DE CONTROLE E GESTÃO EM UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO

Resumo

O estudo teve como objetivo propor o planejamento estratégico e orçamentário empresarial como ferramenta de controle e gestão para uma empresa de pequeno porte do setor alimentício. O universo de análise consistiu em uma empresa do ramo alimentício, localizada no Rio Grande do Sul. O estudo caracteriza-se como descritivo e quantitativo. Os resultados mostram que a empresa não se utilizava nenhum tipo de ferramenta de controle gerencial, o que resulta na dificuldade de conhecimento de situação real financeira. Além de que foi possível desenvolver um modelo, e que tais ferramentas auxiliarão na gestão e maximização do lucro.

1 INTRODUÇÃO

Para garantir a sobrevivência de uma empresa no mundo competitivo, deve-se estabelecer objetivos claros e coerentes como a missão e preparar um plano estratégico para sustentar e guiar seus objetivos, bem como elaborar um plano operacional para pôr em prática as estratégias estabelecidas (CARDOSO, 2012), além de ser fundamental realizar um orçamento empresarial.

Sendo assim, o planejamento estratégico é indispensável para a organização, uma vez que reflete o seu planejamento global, cuja definição dos objetivos e diretrizes o prepara para enfrentar as adversidades do futuro. A base do planejamento estratégico está em identificar, coletar, mensurar, analisar e interpretar informações, para posteriormente estas informações ajudarem na tomada de decisões. O planejamento consiste em uma ferramenta que possibilita às empresas analisarem quais os melhores caminhos a serem seguidos para que seus objetivos e metas sejam alcançados. Em outras palavras, é o método utilizado para desenvolver estratégias com foco no futuro e deve abranger todos os objetivos funcionais e divisionais em um processo único, integrado e interativo (PADOVEZE, 2010).

O orçamento empresarial, também é imprescindível e segundo Réus (2012) se refere a uma ferramenta utilizada para planejar os valores financeiros de curto e de longo prazo, tendo como objetivo auxiliar os gestores nas decisões financeiras. Já Souza (2014) afirma que corresponde a um conjunto de ações que visa direcionar os recursos financeiros para o alcance dos objetivos empresariais.

Neste ambiente de constantes transformações, se faz cada vez mais necessário que as empresas se adaptem e acompanhem as mudanças para poderem sobreviver, e uma das formas de manterem-se ativas no mercado é por meio da utilização de ferramentas gerenciais. Uma observação, segundo o Sebrae (2014) é que, nos últimos anos, tem-se verificado um considerável aumento na criação das empresas de pequeno porte no Brasil, este fato está relacionado ao contexto das políticas em favor das pequenas empresas. E estas ferramentas gerenciais podem auxiliar estas empresas, também. Outra constatação é que o setor alimentício, mesmo diante da atual crise econômica, continua a crescer no Brasil, conforme levantamento apresentado pelo Serasa *Experian* (2013). As micro e pequenas empresas representam 85% do varejo alimentar brasileiro, o que demonstra que as empresas representadas pelos pequenos empresários vêm ganhando impulso em todo território nacional.

Neste contexto, o planejamento estratégico e o orçamento empresarial nas pequenas empresas surgem como um oportuno instrumento de auxílio aos gestores frente a um ambiente de incertezas futuras. Diante do exposto, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: qual a contribuição do planejamento estratégico e do orçamento empresarial em uma empresa de pequeno porte do setor alimentício localizada no Rio Grande do Sul? Assim, o objetivo do estudo é propor o planejamento estratégico e o orçamentário empresarial como ferramenta de gestão e controle para uma empresa de pequeno porte do setor alimentício.

A justificativa deste estudo deve-se ao fato de que a maioria das pequenas e médias empresas são administradas por seus próprios proprietários, sem a utilização de ferramentas de gestão e controle. Geralmente, as empresas têm noção do caminho a seguir, mas o percorrem de maneira informal, sem a utilização de ferramentas capazes de auxiliar no seu dia a dia. Logo, isto faz com que um número considerável destas empresas não sobreviva frente a um mercado cada vez mais acirrado e competitivo, que exige um constante aperfeiçoamento e uma rápida adaptação às mudanças. Sendo assim, a utilização do planejamento estratégico e do orçamento empresarial como ferramentas de gestão e controle auxilia e serve de apoio às empresas na tomada de decisões.

A relevância desta pesquisa está em demonstrar as vantagens e as melhorias que estas duas ferramentas trazem para as pequenas empresas, cujo segmento é responsável pela metade dos empregos do país (SEBRAE, 2014). Portanto a pesquisa contribui para a gestão da empresa e na corroboração das ferramentas gerenciais que irão auxiliar na solução de possíveis desequilíbrios financeiros. Desta forma, a empresa poderá formular a melhor estratégia para alcançar seus objetivos e metas, apresentado à sociedade uma

empresa sustentável. Este artigo está estruturado, além da contextualização, em um referencial teórico, abordando os temas de planejamento estratégico e de orçamento empresarial. Após é evidenciado metodologia utilizada, a análise dos resultados, bem como as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico consiste na etapa inicial do processo de gestão, no qual a empresa define suas políticas, diretrizes e objetivos, com base em uma visão do futuro. Nesta etapa realiza-se uma análise tanto do ambiente, quanto da empresa e confronta-se as possíveis ameaças e as oportunidades com os pontos fracos e os fortes. Ou seja, o produto final é o equilíbrio das intenções da empresa, como um todo, com as variáveis do ambiente que está inserida (PADOVEZE, 2010). Na perspectiva de Oliveira (2011), o planejamento estratégico refere-se a um conjunto de metas, diretrizes, objetivos, finalidades e planos.

O planejamento é um processo que pode ser alterado no decorrer do tempo de sua implantação conforme as necessidades da empresa e precisa ser dividido em etapas. De acordo com Oliveira (2011), estas etapas são: determinar o negócio, missão, visão e valores, analisar o ambiente por meio de identificação dos pontos fortes, bem como de suas variáveis internas e externas, estabelecer diretrizes e objetivos estratégicos, determinar as estratégias e realizar sua avaliação. As etapas de implantação são consideradas uma das fases mais delicadas do processo de formulação do planejamento estratégico, tendo em vista que apresentam uma série de detalhes que englobam toda a organização.

O negócio da empresa, conforme Thompson e Strickland (2000) afirmam, constitui o motivo de sua existência, o que é vendido ou fabricado, e corresponde, também, as necessidades e expectativas mais amplas dos clientes. Ou seja, quem está sendo atendido pela empresa e como é realizado este atendimento. Já a missão, segundo Barbosa e Teixeira (2003) deve ser claramente definidas e representa a identidade e a personalidade da empresa no momento atual e futuro. Em outras palavras, a missão faz parte do sistema de valores e de crenças da empresa, ou seja, de sua cultura. De acordo com Andrade (2012) deve-se responder as perguntas de qual é o negócio, quem é o cliente da empresa e o que ele realmente quer quando procura a empresa. Após respondidas as perguntas, a organização está preparada para o desenvolvimento da sua visão.

De acordo com Jochem (2009), a visão é como uma forma de antecipar o futuro, representando as convicções e compreensões da situação desejada no longo prazo e que servirá de base para definir os objetivos e realização da missão para o alcance do sucesso. Já os Valores são definido por Oliveira (2011) como o conjunto das crenças, princípios e questões essenciais, na qual sustentam as principais decisões. Além disso, Oliveira (2011) aponta que os cenários devem ser analisados por meio de situações prováveis, tanto otimistas, quanto pessimistas.

Quanto a análise do ambiente empresarial, Oliveira (2011) afirma que representa um conjunto dinâmico, uma vez que, constantemente, há forças que atuam em diferente direções e dimensões e que, por sua vez, interferem, influenciam e interagem com as outras forças ambientais. Padoveze e Taranto (2009) relatam que é imprescindível realizar a análise do ambiente, pois a empresa é um sistema aberto que interage com o ambiente externo e que podem afetá-la de forma direta ou indireta. Sendo assim, deve-se realizar uma análise interna, análise externa e matriz SWOT.

De um lado, a análise interna evidencia as deficiências e qualidades da empresa. Ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados e comparados, principalmente em relação à outras empresas do mesmo setor de atuação, sejam concorrentes diretos, sejam apenas concorrentes potenciais (OLIVEIRA, 2011). Segundo Lunkes (2003), é importante examinar seus pontos fortes e fracos, além de sua competência diferencial e sua vantagem frente aos concorrentes. Porter (2004) afirma que estes pontos representam o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência. Por outro lado, na análise do ambiente externo são avaliadas as ameaças e as oportunidades, que segundo Porter (2004), definem o meio competitivo, com seus riscos e recompensas.

Oliveira (2011) menciona que sua finalidade é estudar a relação entre a empresa e seu ambiente, com base nas variáveis não controláveis, mas favoráveis a empresa (oportunidade) e com base nas variáveis não controláveis, mas desfavoráveis (ameaças).

Já a matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) sigla inglesa traduzida para o português como: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, representa todo o contexto da análise interna e externa, analisando, simultaneamente os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Esta matriz apresenta uma visão clara, uma vez que apresenta o conhecimento das variáveis do ambiente externo, somada com as características da empresa (SAMPAIO, 2004).

Após a análise e proposições acerca do ambiente interno e externo e da matriz SWOT, a empresa precisa definir seus objetivos estratégicos, que de acordo com Sampaio (2004), é fundamental para que as decisões futuras sejam consistentes com o rumo que se quer dar ao novo negócio. Em outras palavras, as direções e caminhos tomados dependem, de forma direta, dos objetivos a serem alcançados. Thompson e Strickland (2000) mencionam que os objetivos consistem no compromisso da gestão em gerar os resultados em um determinado tempo e Oliveira (2011) complementa ressaltando que representa o alvo para onde a empresa deve dirigir seus esforços. Após estruturadas todas as etapas do planejamento estratégico, a empresa está preparada para dar início ao processo de elaboração do orçamento empresarial.

2.2 Orçamento Empresarial

De acordo com Berti (2010), a necessidade de orçar é tão remota quanto a humanidade, há vestígios de práticas orçamentárias até mais antigas que a origem do dinheiro. Os homens das cavernas precisavam prever o quanto de alimento seria necessário para enfrentar os longos invernos, e por isso desenvolveram práticas orçamentárias utilizadas até hoje. Os orçamentos são elementos fundamentais na gestão empresarial, uma vez que por meio deles os gestores recebem o *feedback* acerca dos prováveis efeitos dos planos estratégicos. Padoveze (2010) menciona que orçar consiste em processar todos os dados previstos para próximo exercício, sendo uma previsão com os dados previstos, servindo de um documento norteador, no qual controla-se os resultados. O processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, fazendo com que todos trabalhem sinergicamente em busca do resultado final é um ponto fundamental no plano orçamentário.

Após definido o cenário, a área de controladoria deverá preparar o quadro de premissas, que serão o parâmetro para a elaboração das peças do orçamento. As premissas orçamentárias tendem a afetar direta ou indiretamente a empresa como um todo. O orçamento exige criterioso planejamento e uma cuidadosa implantação (PADOVEZE, 2010). Sá (2014) ressalta que para desenvolver e acompanhar o orçamento empresarial é necessário desenvolver um bom plano estratégico, ter um comprometimento da diretoria, elaborar um plano de contas e classificar as despesas e receitas, realizar um levantamento de dados, entre outras atividades. Neste mesmo sentido, Bomfim e Passareli (2003) afirmam que se deve fazer uma previsão das alternativas de ações administrativas, orçar, de forma escrita e formal, os objetivos traçados, bem como os seus meios para atingi-los e deve haver controle, por meio da apuração das diferenças orçadas e valores reais.

De acordo com Padoveze (2010), o orçamento tem como vantagens compelir os administradores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades para planejamento e fornecer expectativas definidas que representam a melhor estrutura para julgamento de desempenho subsequente e, ajudar os administradores na coordenação de seus esforços, de tal forma que os objetivos da organização como um todo sejam confrontados com os objetivos de suas partes. Berti (2010) menciona que os orçamentos auxiliam os gerentes, permitindo a coordenação, ou seja, o entrosamento de todos os fatores e unidades de negócio, para que a empresa atinja seus objetivos, e a comunicação, que torna esses objetivos compreendidos e aceitos por todos.

Neste contexto, para que o orçamento beneficie a empresa e crie valor para os acionistas, Padoveze (2010), elenca algumas recomendações básicas que incluem

melhores previsões, melhor formulação de estratégias, processos de planejamento e orçamento que priorizem a eficiência na gestão de custos e subordinação de planos e orçamentos às estratégias acima de tudo. Neste sentido, a sua implantação deve ser muito bem elaborada e constantemente revisada para que atenda as reais necessidades da empresa.

Desta forma, o orçamento é classificado a partir da maneira de como ele é construído. Segundo Lunkes (2003), o orçamento pode ser classificado em: orçamento empresarial, orçamento contínuo, orçamento base zero, orçamento flexível, orçamento por atividades (ABC) e perpétuo, como demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Evolução do processo orçamentário



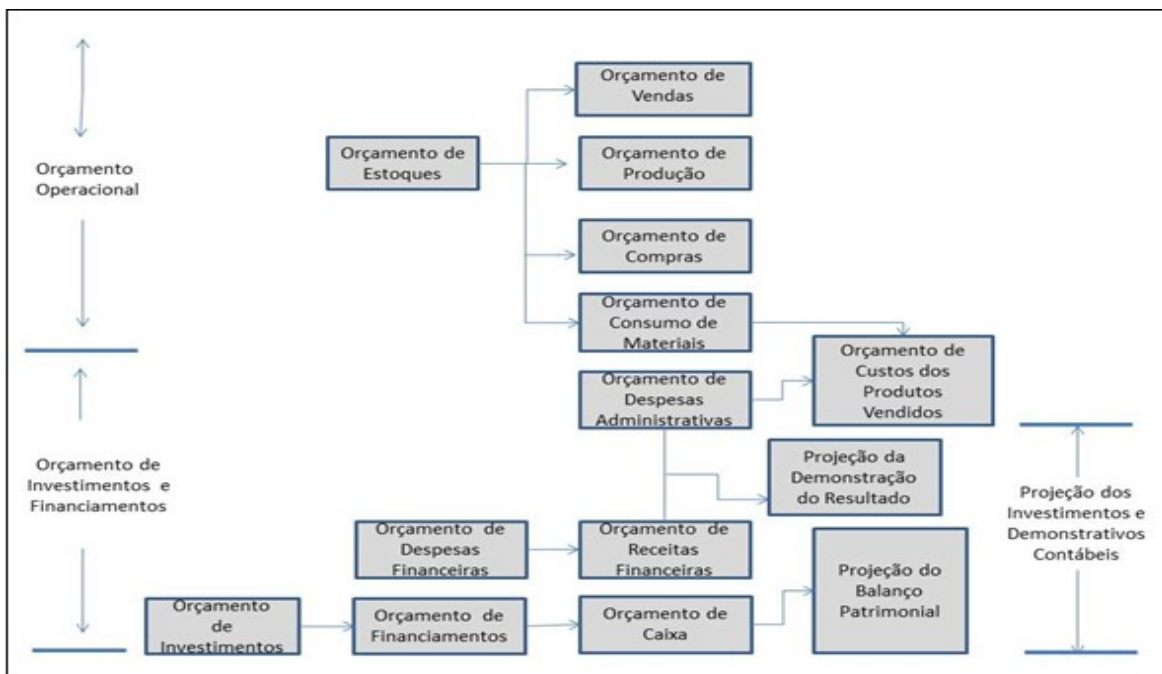
Fonte: Lunkes (2003).

Existem várias maneiras de estruturar o orçamento e estabelecer o processo de execução e controle. Convém a cada empresa estudar e avaliar qual a melhor forma de realização, para que o processo de controle e avaliação não seja prejudicado (PADOVEZE, 2010).

2.2.1 Peças Orçamentárias

De acordo com Padoveze (2010), o plano orçamentário contempla três grandes segmentos, sendo: o orçamento operacional, de investimentos e financiamentos e projeções dos demonstrativos contábeis. O operacional abrange a maior parte das peças orçamentárias. Pode-se afirmar que representa a base de todo o processo orçamentário da empresa. De acordo com Padoveze e Taranto (2009), é composto pelo orçamento de vendas, de produção, de capacidade e logística, de consumo de materiais, de estoque de materiais e das despesas departamentais. Já o orçamento de investimentos e financiamentos contempla as seguintes peças orçamentárias: o orçamento de investimentos, de financiamentos e amortizações e de despesas financeiras. Este tipo de orçamento, geralmente, fica restrito à alta administração da empresa a às áreas de finanças e controladoria. A Figura 2 demonstra o esquema geral do plano orçamentário e suas peças principais.

Figura 2 - Esquema geral do plano orçamentário



Fonte: Adaptado de Padoveze (2010).

As projeções das demonstrações contábeis concluem o processo do orçamento, nela, todas as peças orçamentárias são reunidas dentro do formato dos demonstrativos contábeis básicos. Ou seja, das demonstrações de resultado e do balanço patrimonial, do fluxo de caixa e da demonstração das origens e aplicações dos recursos (PADOVEZE E TARANTO, 2009). Pode-se dizer que as peças orçamentárias são com orçamentos menores, que serão unidas ao orçamento mestre.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Visando desenvolver um modelo de planejamento estratégico e orçamentário empresarial como ferramenta de controle e gestão para uma empresa de pequeno porte do setor alimentício, este estudo caracteriza-se como descritivo, de acordo com os objetivos propostos e quantitativo, de acordo com a abordagem do problema.

Neste sentido, o universo de análise consistiu em uma empresa de pequeno porte do ramo alimentício, localizado no Rio Grande do Sul, região Sul do Brasil. Neste contexto, após o estudo bibliográfico acerca do planejamento estratégico e do orçamento empresarial, foi feito um levantamento quantitativo da situação atual da empresa para verificar se mesma utilizava algum tipo de planejamento e orçamento em sua gestão. Na sequência foi desenvolvido e proposto à empresa um modelo de planejamento estratégico e orçamento empresarial adaptado às suas políticas e diretrizes. Desta forma, demonstrou-se a importância da utilização de um bom planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Logo após, elaborou-se, de acordo com as premissas estabelecidas no planejamento estratégico, o orçamento empresarial.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação da Empresa

A empresa tem como atividades a produção e a comercialização diária de refeições na forma de *buffet* a quilo e *buffet* livre, contando com uma estrutura física de 290m² divididos em estoque, produção e área de atendimento. É considerado um restaurante tradicional e possui 9 funcionários, destes 5 são registrados e atuam nas áreas de produção e administrativo e 4 no atendimento das bebidas, somente em horário do almoço. A empresa é constituída por um sócio, que não atua diretamente na administração. O gerente é o responsável pela administração geral, atuando na compra de mercadorias, controle do estoque, pequenos pagamentos diários, contratação de garçons e abertura e fechamento do

caixa. A contabilidade da empresa é terceirizada, realizada por um escritório contábil da cidade e na Figura 3 demonstra-se a estrutura organizacional.

Figura 3 - Estrutura organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

4.2 Planejamento Estratégico da Empresa

Conforme entrevista realizada com o proprietário, constatou-se que a empresa não utiliza nenhuma ferramenta gerencial em seu processo de gerenciamento. Desta maneira, analisou-se todas as informações, para propor um modelo de planejamento estratégico que se adequasse às necessidades diárias e, pensando em estratégias para os próximos doze meses. Posteriormente, buscou-se identificar qual o seu negócio, para em seguida elaborar a missão, visão e valores. Logo após, fez-se a análise dos cenários e dos ambientes interno e externo, por meio da matriz *SWOT*, buscando definir os pontos favoráveis e desfavoráveis nestes ambientes. Após a análise e compreensão das influências internas e externas, buscou-se definir os objetivos e as estratégias a serem utilizadas para o alcance de tais objetivos. Sendo assim, definiu-se conforme, Quadro 1:

Quadro 1 – Características da empresa estudada

Negócio	Venda de refeições à quilo e livre durante o horário do meio dia.
Missão	Produzir e comercializar refeições de qualidade, buscando a satisfação e fidelização do cliente.
Visão	Ser uma empresa reconhecida na cidade pela qualidade das refeições e pelo bom atendimento.
Valores	Qualidade nos produtos e serviços, comprometimento e eficiência, compromisso com o cliente.
Cenários	Foram analisadas as mudanças que poderiam ocorrer futuramente e afetar direta ou indiretamente a empresa, tais como leis sanitárias, aspectos tributários e econômicos, para prosseguir com o diagnóstico da análise ambiental interna e externa e a matriz <i>SWOT</i> .

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

4.3 Análise Interna, Externa e Matriz *SWOT*

Nesta etapa, buscou-se identificar os fatores internos e externos que poderiam prejudicar ou incentivar na trajetória. Sendo assim, foi necessário examinar e investigar, juntamente com o gerente, quais fatores poderiam afetar de alguma forma a organização. Além disso, analisou-se simultaneamente, os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, permitindo ao gestor uma visão ampla da organização e do seu ambiente. A Figura 4 apresenta a matriz *SWOT* da empresa analisada.

Figura 4 - Matriz *SWOT*

FATORES INTERNOS	<p align="center">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tempo de atuação na cidade; ✓ Qualidade dos produtos utilizados na preparação das refeições; ✓ Produtos sempre frescos; ✓ <i>Buffet</i> com chapa de carnes; ✓ Imagem de confiança. 	<p align="center">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Espaço físico limitado; ✓ Desperdício de produtos; ✓ Falta de comprometimento dos funcionários; ✓ Escassez de profissionais qualificados; ✓ Ambiente sem <i>Wi-Fi</i> para clientes; ✓ Controle de estoque; ✓ Cheiro de comida.
	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Boa localização, com grande fluxo de pessoas ✓ Construção de prédios próximos ao restaurante ✓ Expansão setor alimentício no país ✓ Aumento na demanda das refeições fora de casa 	<p align="center">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instabilidade no preço da carne; ✓ Crescimento da concorrência informal; ✓ Novas exigências na legislação ✓ Supermercados, cafés, ✓ Alta carga tributária; ✓ Sazonalidade nas vendas
FATORES EXTERNOS		

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

4.4 Definição dos Objetivos e Estratégias

Após elaboradas a missão, visão e valores e mapeados os ambientes interno e externo através da matriz *SWOT*, se fez necessário a definição dos objetivos a serem alcançados dentro do período projetado. Neste momento, buscou-se alinhar estes objetivos com a missão e visão e eliminar os pontos fracos e ameaças descritos na matriz *SWOT*, focando nas oportunidades e nos pontos fortes a favor da empresa. Foram elencados cinco objetivos principais a serem alcançados pela empresa no decorrer do período projetado, conforme apresenta-se no Quadro 2.

Quadro 2 - Objetivos estratégicos

Setor	Objetivo	Estratégia
Administrativo e financeiro	1 - Controle financeiro	Buscar equilíbrio financeiro entre os prazos de compras.
	2 - Diminuir as faltas sem justificativa	Incentivar e motivar os colaboradores.
	3 - Capacitar os funcionários	Disponibilizar cursos para os colaboradores do setor de produção alimentícios.
Produção	4- Padronização na elaboração dos alimentos	Seguir o processo preestabelecido de produção dos alimentos.
Comercial e marketing	5 -Aumentar o faturamento	Aumentar as receitas de vendas e diminuir os custos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Mediante o atingimento destes objetivos, a empresa poderá no período estabelecido, aumentar o faturamento, diminuir os gastos e desperdícios, capacitar os funcionários e melhorar o atendimento aos clientes e a qualidade de seus produtos. Após definidos os objetivos, foi necessário a elaboração das estratégias, que tem como propósito orientar e direcionar os esforços da empresa para se chegar ao resultado projetado. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), as estratégias devem ser implementadas por meio de táticas, que por sua vez são desdobradas em planos operacionais. Logo, os objetivos estratégicos são decompostos em objetivos táticos e ações, cada um com suas metas operacionais estabelecidas. Desta forma, a implantação das estratégias em objetivos táticos e ações foi concretizada por meio de um plano de ação. Sendo assim, foram elaborados planos de ação para cada estratégia, de acordo com os objetivos de cada setor.

4.4.1 Setor Administrativo e Financeiro

Para este setor foram elencados três objetivos principais, com suas respectivas estratégias e plano de ação. De acordo com as estratégias, passou-se para a definição das ações para serem tomadas para o alcance do referido objetivo. Abaixo apresenta-se o plano de ação do objetivo 1.

Quadro 3 - Plano de ação do objetivo 1

OBJETIVO: Controle financeiro.				
ESTRATÉGIA: Buscar equilíbrio financeiro entre os prazos de compras.				
Ações	Data Início	Data Final	Responsável	Orçamento
Fazer as compras diretamente na Ceasa, buscando melhores condições de pagamento e menores preços.	Mar/2017	Indeterminado	Gustavo	Sem custo
Entrar em contato com os fornecedores e negociar prazos maiores para pagamentos.	Mai/2017	Indeterminado	Bruna	Sem custo

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Por meio destas ações, a empresa poderá controlar de uma melhor forma suas contas a pagar, tendo um maior prazo para pagamento dos fornecedores, o que permitirá uma melhor gestão de seu fluxo de caixa. Além disso, realizar as compras de hortifrúteis diretamente na Ceasa vai possibilitar à empresa uma negociação nos prazos de pagamento e também de preços, o que atualmente não ocorre, pois, as compras são realizadas de um pequeno fornecedor local, não sendo possível a negociação de preços menores. Abaixo, apresenta-se o plano de ação de acordo com a estratégia do objetivo 2.

Quadro 4 - Plano de ação do objetivo 2

OBJETIVO: Diminuir as faltas injustificadas de colaboradores.				
ESTRATÉGIA: Incentivar e motivar os colaboradores.				
Ações	Data Início	Data Final	Responsável	Orçamento
Disponibilizar benefício somente para os colaboradores que não possuam faltas injustificadas.	Jun/2017	Indeterminado	Gustavo	A definir
Aprimorar o sistema de recrutamento, procurar identificar nas entrevistas se o colaborador se encaixa nos requisitos da vaga.	Mai/2017	Indeterminado	Bruna	Sem custo

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Para se ter uma equipe motivada e comprometida é imprescindível que os gestores busquem entender quais os motivos que levam a desmotivação de seus colaboradores, para assim criarem iniciativas capazes de mantê-los engajados e motivados no trabalho. No restaurante, cada colaborador tem direito a um determinado valor por mês a ser gasto em produtos de fabricação própria da padaria da qual o proprietário também é dono. Desse modo, sugeriu-se que a empresa disponibilize o benefício somente para os funcionários que tenham cem por cento de frequência ao trabalho, salvo as faltas justificadas. Sendo este um benefício que o funcionário considera importante, acredita-se que o índice de faltas injustificadas irá reduzir. Abaixo, apresenta-se o plano de ação para o atingimento do objetivo 3.

Quadro 5 - Plano de ação do objetivo 3

OBJETIVO: Capacitar e desenvolver os funcionários.				
ESTRATÉGIA: Disponibilizar cursos de treinamento e capacitação.				
Ações	Data Início	Data Final	Responsável	Orçamento
Realizar reuniões buscando ouvir a opinião dos funcionários sobre melhorias e questionamentos no processo de produção.	Mai/2017	Indeterminado	Gustavo	Sem custo
Fornecer cursos através do Sebrae/Senai, para manter os funcionários atualizados.	Ago/2017	Indeterminado	Bruna	A definir

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Como a empresa se preocupa em oferecer produtos de qualidade a seus clientes, o atingimento do objetivo 3 é imprescindível, tendo em vista que funcionários desqualificados e sem treinamento não irão oferecer produtos com qualidade. Desta maneira, os cursos de aperfeiçoamento irão contribuir tanto para a empresa, quanto aos funcionários, que estarão mais engajados e motivados no trabalho. A seguir, tem-se o plano de ação para o objetivo do setor de produção.

4.4.2 Setor de Produção

Como objetivo principal para o setor de produção foi estabelecido a padronização na elaboração dos alimentos, que consequentemente influenciará na redução do desperdício, bem como na qualidade dos produtos. A estratégia definida para o alcance deste objetivo foi que o processo preestabelecido pela empresa para elaboração dos produtos seja cumprido, abaixo apresenta-se o plano de ação para implantação desta estratégia.

Quadro 6 - Plano de ação do objetivo 4

OBJETIVO: Padronização na elaboração das refeições.				
ESTRATÉGIA: Seguir o manual elaborado pela nutricionista da empresa para preparação dos alimentos.				
Ações	Data Início	Data Final	Responsável	Orçamento
Elaborar fichas técnica de preparo para cada tipo de refeição servida.	Ago/2017	Dez/2017	Lisandra	Sem custo
Orientar os funcionários sobre os processos estabelecidos no manual de boas práticas, assegurando que os mesmos estejam sendo cumpridos.	Mai/2017	Indeterminado	Lisandra	Sem custo

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

A empresa possui um manual de boas práticas, desenvolvido por sua nutricionista, que estabelece todos os processos de manuseamento e armazenamento dos alimentos, bem como rotinas e responsáveis pela limpeza e conservação das máquinas e equipamentos utilizados no processo de produção dos alimentos. Por meio da orientação e da fiscalização da nutricionista, o processo de elaboração dos alimentos será padronizado. Com isso, o desperdício de produtos diminuirá e as refeições oferecidas aos clientes terão sempre a mesma qualidade. A nutricionista está responsável por fiscalizar se os procedimentos do manual estão sendo seguidos e por revisar, periodicamente, o manual, a fim de adequá-lo conforme às exigências.

4.4.3 Setor Comercial e Marketing

O setor comercial e *marketing* tem como objetivo aumentar o faturamento da empresa, para isso, tem-se como estratégia aumentar as receitas de vendas e diminuir o

desperdício de produtos. Na sequência, tem-se o plano de ação para atingimento do objetivo 5.

Quadro 7 - Plano de ação do objetivo 5

OBJETIVO: Elevar o faturamento em 10% no decorrer dos próximos doze meses, em relação ao faturamento dos respectivos períodos passados.				
ESTRATÉGIA: Aumentar as receitas e diminuir os desperdícios.				
Ações	Data Início	Data Final	Responsável	Orçamento
Aumentar a variedade de cardápios.	Jun/2017	Out/2017	Gustavo e Lisandra	A definir
Estender o horário de atendimento das 11:15 às 13:45.	Jun/2017	Indeterminado	Gustavo	Sem custo
Contratar um profissional para fazer a divulgação da empresa nas mídias sociais.	Mai/2017	Indeterminado	Gustavo	R\$ 200,00
Seguir o manual de boas práticas que estabelece o processo de elaboração das refeições e, desta forma, reduzir o desperdício de produtos.	Mai/2017	Indeterminado	Lisandra	Sem custo

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Aumentar a variedade dos cardápios servidos diariamente, contribuirá para o aumento do faturamento e inovando-o com novas opções de alimentos, além de chamar novos clientes, irá fidelizar os antigos também. Nos meses de janeiro e fevereiro, o movimento do restaurante reduz em função do período de férias e do calor excessivo. Por isso, como estratégia, o restaurante poderá incrementar na variedade de saladas e na opção de peixes mais vezes na semana, o que hoje, ocorre somente nas sextas-feiras. Para o inverno, também, sugeriu-se servir em determinados dias da semana sopa e feijoada, alternadamente, o que contribuirá para despertar o interesse no cliente em fazer suas refeições no restaurante.

Pôde-se identificar que a empresa possui uma pequena estimativa de ampliar seu faturamento em relação ao aumento do número de atendimentos diários. Essa contenção de crescimento se deve ao espaço físico em que o restaurante atua, visto que já se encontra saturado nos horários de *rusch* (12:00 – 12:25), não sendo possível neste horário aumentar a receita de vendas, com isso a única solução encontrada até o momento foi estender o horário de atendimento ao público. Atualmente o restaurante atende das 11:30 às 13:15 horas, e estender este horário em 0:45 minutos foi a estratégia encontrada para auxiliar no aumento do faturamento. A utilização das redes sociais como meio de divulgação da empresa, também, é uma forma de auxiliar no aumento das receitas.

4.5 Elaboração da Proposta Orçamentária

Esta é a etapa posterior ao planejamento estratégico, tendo como função auxiliar os gestores na tomada de decisões, por meio de projeções orçamentárias baseadas no planejamento estratégico elaborado anteriormente. Foram reunidas todas as informações levantadas no planejamento estratégico para formular o orçamento para o próximo período a ser projetado. Ressalta-se que para a elaboração da proposta orçamentária foram utilizados dados reais, utilizando-se como método para elaboração do orçamento empresarial o orçamento de tendências. Desta maneira, foram coletados e analisados dados relacionados ao processo de funcionamento dos últimos doze meses.

Salienta-se que no orçamento de tendências existem eventos passados de conhecimento que talvez não se repetirão no futuro, motivo pelo qual não serão reproduzidos no orçamento, bem como existirão eventos futuros que não terão um passado no qual a empresa possa se basear, devendo a mesma desta forma utilizar-se de outro método para prever tais futuras estimativas (PADOVEZE, 2010). O Quadro 8 apresenta as

premissas orçamentárias aplicadas para as projeções do orçamento empresarial com abrangência entre os meses de maio de 2017 a abril de 2018.

Quadro 8 - Premissas orçamentárias do restaurante

Período	Premissas							
	Crescimento Vendas (%)	Impostos s/ Vendas	% de Compras s/ Faturamento	Número de Funcionários	Encargos Sociais Previstos	Aumentos Salariais	Inflação Anual	Investimentos Necessários
Maio	10,00%	7,54%	60,00%	5	8,00%	0,00%	4,10%	0
Junho	10,00%	7,54%	60,00%	5	8,00%	0,00%	4,10%	0
Julho	10,00%	7,54%	60,00%	5	8,00%	0,00%	4,10%	0
Agosto	10,00%	7,54%	60,00%	5	8,00%	0,00%	4,10%	3.900
Setembro	10,00%	7,54%	60,00%	5	8,00%	0,00%	4,10%	1.700
Outubro	10,00%	7,54%	60,00%	5	8,00%	0,00%	4,10%	0
Novembro	10,00%	7,54%	60,00%	5	8,00%	0,00%	4,10%	0
Dezembro	10,00%	7,54%	60,00%	5	8,00%	0,00%	4,10%	0
Janeiro	10,00%	7,34%	60,00%	5	8,00%	0,00%	4,50%	0
Fevereiro	10,00%	7,35%	60,00%	5	8,00%	7,60%	4,50%	0
Março	10,00%	7,37%	60,00%	5	8,00%	7,60%	4,50%	0
Abril	10,00%	7,39%	60,00%	5	8,00%	7,60%	4,50%	0

Fonte: Adaptado de Padoveze (2010).

As premissas orçamentárias foram definidas com base nas informações levantadas nos resultados dos últimos doze meses e levando em consideração algumas características do segmento do setor. As projeções das vendas foram elaboradas com base no percentual de crescimento do setor alimentício no ano de 2016 e, também, nas estimativas de crescimento deste setor no decorrer do presente ano. O percentual de imposto mensal foi apurado e a empresa enquadrada na 3ª faixa, conforme a receita bruta acumulada nos doze meses anteriores. Para os meses do ano base seguinte, utilizou-se para efeito de cálculo da alíquota, a nova tabela do Simples Nacional, a vigorar a partir de janeiro de 2018. Considerando a receita bruta acumulada nos últimos doze meses e o desconto fixo a que tem direito, a empresa, apesar de ainda se enquadrar na 3ª Faixa, teve uma redução em sua carga tributária, conforme demonstrado no Quadro 8.

Para a projeção das compras dos próximos períodos foram analisados dados passados e apurados em percentual, quanto as compras anteriores representavam em relação ao faturamento da empresa. Com isto, chegou-se a uma média de 65% sobre a receita bruta de vendas. Salienta-se que o total de compras compreende as aquisições de matéria-prima, embalagem e gás, que representam materiais diretamente ligados ao processo de elaboração das refeições, e também as bebidas servidas pelo restaurante. Sendo assim, estipulou-se como meta, que o total das compras para os próximos períodos fique em 60% em relação ao faturamento.

Desta forma, para efeito de encargos sociais, manteve-se o percentual de 8% e projetou-se para o mês de fevereiro de 2018 um aumento de 7,6% nos salários referente ao dissídio da categoria. Como investimentos, estipulou-se para o mês de agosto um desembolso de R\$ 3.900,00 referente a reformulação da fachada, e no mês seguinte, a instalação de duas cortinas de ar no valor de R\$ 1.700,00, que irão auxiliar na redução do consumo de energia elétrica e irão atenuar o cheiro de comida, visto que uma delas será instalada na porta da cozinha que dá acesso direto à área de atendimento ao público. Após definidas as premissas básicas, passou-se para a elaboração das demais peças orçamentárias.

4.5.1 Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas é o ponto inicial do planejamento orçamentário, é a partir e em função dele que serão elaborados os demais orçamentos. O orçamento de vendas foi elaborado tendo como base o estudo do faturamento dos meses anteriores aos projetados. Ou seja, a partir dos números obtidos no passado, determinou-se a premissa de crescimento de 10% em relação as vendas dos respectivos meses anteriores. Em seguida,

estimou-se os percentuais de vendas em dinheiro e em cartão de débito e crédito com base na média levantada através da observação das vendas passadas. Identificou-se que as vendas em dinheiro correspondem a 69,5% do total das vendas, e os cartões de débito e crédito representam 21% e 9,5% respectivamente. Desta forma, foi possível identificar quanto cada entrada representará, conforme apresenta-se no Quadro 09.

Quadro 9 - Orçamento de vendas

Período	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Receita de Vendas	55.336	53.725	55.286	58.769	60.715	52.933	54.705	63.643	52.209	48.150	57.038	56.017
Dinheiro (69,5%)	38.459	37.339	38.424	40.844	42.197	36.788	38.020	44.232	36.285	33.464	39.641	38.932
Cartão Débito (21,0%)	11.621	11.282	11.610	12.341	12.750	11.116	11.488	13.365	10.964	10.112	11.978	11.764
Cartão Crédito (9,5%)	5.257	5.104	5.252	5.583	5.768	5.029	5.197	6.046	4.960	4.574	5.419	5.322
Receita Bruta	55.336	53.725	55.286	58.769	60.715	52.933	54.705	63.643	52.209	48.150	57.038	56.017
(-) Impostos	4.172	4.051	4.169	4.431	4.578	3.991	4.125	4.799	3.832	3.539	4.204	4.140
Receita Líquida	51.164	49.674	51.117	54.338	56.137	48.942	50.580	58.844	48.377	44.611	52.834	51.877

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Para um melhor controle financeiro da empresa, a elaboração do orçamento de recebimento das vendas também se fez necessário, através dele a empresa pode ter uma visão detalhada de seus recebimentos em dinheiro e cartão para cada mês e, desta forma, estrutura-se para gerenciar da melhor forma seu caixa. O Quadro 10 apresenta o orçamento de recebimento das vendas do restaurante para os meses de maio de 2017 a abril de 2018.

Quadro 10 - Orçamento de recebimento das vendas

Período	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Dinheiro	38.459	37.339	38.424	40.844	42.197	36.788	38.020	44.232	36.285	33.464	39.641	38.932
Cartão de Débito	11.621	11.282	11.610	12.341	12.750	11.116	11.488	13.365	10.964	10.112	11.978	11.764
Taxa Cartão Débito (2,6%)	302	293	302	321	332	289	299	347	285	263	311	306
Recebimentos Mês Anterior	4.510	5.257	5.104	5.252	5.583	5.768	5.029	5.197	6.046	4.960	4.574	5.419
Taxa Cartão Crédito (3,2%)	144	168	163	168	179	185	161	166	193	159	146	173
Total Entradas em Caixa	54.143	53.416	54.673	57.949	60.020	53.199	54.077	62.280	52.817	48.114	55.736	55.635

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

4.5.2 Orçamento de Compras de Materiais e Estoques

Foi elaborado após definidas as projeções de receitas de vendas, auxiliando no controle da quantidade de compras necessárias para atender a demanda diária e, forneceu informações em relação aos prazos de pagamento dos fornecedores. Por meio dele há uma visão detalhada da totalidade mensal, o que lhe permite avaliar melhores condições na aquisição de materiais e renegociações de prazos com fornecedores. O estoque é apenas as bebidas e alguns produtos não perecíveis. Os demais insumos são comprados diariamente, conforme a necessidade e sazonalidade do dia. A previsão de compras foi elaborada tendo como base as projeções do orçamento de vendas e conforme o histórico, sendo que as compras representaram 65% do faturamento total nos períodos passados. Para os próximos períodos, calculou-se o percentual de 60% de compras em relação ao faturamento, uma vez que um dos objetivos do planejamento estratégico é o de reduzir os custos e desperdícios, fato que provocará uma redução do percentual de compras em relação ao total de vendas.

Quadro 1 - Orçamento de compras e de estoque

Período	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Custo das Mercadorias	34.018	32.396	33.016	34.913	36.234	32.538	32.646	37.292	32.469	29.296	33.334	33.712
Estoque Final (+)	5.534	5.373	5.529	5.877	6.072	5.293	5.471	6.364	5.221	4.815	5.704	5.602
Estoque Necessário	39.552	37.769	38.544	40.790	42.306	37.831	38.116	43.656	37.690	34.111	39.038	39.314
Estoque Inicial (-)	6.350	5.534	5.373	5.529	5.877	6.072	5.293	5.471	6.364	5.221	4.815	5.704
Valor Total das Compras	33.202	32.235	33.172	35.261	36.429	31.760	32.823	38.186	31.325	28.890	34.223	33.610

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Observou-se que 85% deles eram referentes às compras realizadas dentro do próprio mês e, apenas 15% eram de compras realizadas no mês anterior. Apesar do percentual de recebimento das vendas à vista ser maior que o de pagamentos à vista, a empresa buscando negociar maiores prazos de pagamento poderá alavancar seu giro de

caixa. Como um dos objetivos propostos foi o de renegociar os prazos de pagamento com fornecedores, projetou-se a partir do mês de julho de 2017 a condição de pagamento de 70% à vista e 30% a prazo, sendo que para os meses de maio e junho de 2017 manteve-se o percentual atual, visto que os prazos de renegociação com os fornecedores ainda não estariam concretizados. A partir disso, elaborou-se o orçamento do pagamento de fornecedores, conforme Quadro 12.

Quadro 2 - Orçamento do pagamento de fornecedores

Período	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Pagamento do Corrente Mês	28.221	27.400	23.220	24.683	25.500	22.232	22.976	26.730	21.928	20.223	23.956	23.527
Pagamento Mês Anterior	4.342	4.980	4.835	9.951	10.578	10.929	9.528	9.847	11.456	9.398	8.667	10.267
Total de Pagamentos	32.564	32.380	28.055	34.634	36.079	33.161	32.504	36.577	33.384	29.621	32.623	33.794

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

4.5.3 Orçamento de Despesas

Compreende todos os gastos necessários às atividades operacionais da empresa. Ou seja, é um orçamento bem detalhado que exige dos gestores um maior tempo para sua formulação, nele são orçadas todas as despesas administrativas, comerciais e financeiras, conforme demonstra-se no Quadro 13. Para a elaboração do orçamento de despesas do restaurante, foram consideradas as despesas dos últimos doze meses e de acordo com a média encontrada projetou-se as despesas para os próximos períodos orçados. Também foram considerados as premissas estabelecidas.

Os salários foram projetados mensalmente considerando todas as despesas pertinentes a cada funcionário. No mês de fevereiro de 2018 este valor teve um acréscimo de 7,6% referente ao dissídio da categoria que ocorre anualmente neste devido mês. Não foram encontrados registros de retirada de pró-labore pelo sócio, o mesmo declarou não fazer retiradas de pró-labore da empresa, pois seu irmão, que é funcionário registrado com o cargo de gerente, é quem administra o restaurante sendo remunerado através de salário fixo. Os valores de serviços de terceiros correspondem à despesa mensal com os garçons que trabalham apenas no horário do meio dia nos atendimentos das bebidas do restaurante. As despesas com benefícios representam em reais, o total gasto com as refeições que são concedidas aos funcionários, tanto os registrados quanto aos que prestam serviço como garçons.

Para as projeções das despesas dos períodos seguintes, projetou-se uma despesa com aluguel no valor de R\$ 2.100,00, sendo este valor reajustado em 5% a partir de janeiro do ano de 2018. Esta despesa foi incluída no orçamento para os próximos períodos orçados porque se a empresa estivesse estabelecida em outro local esta seria uma despesa necessária que precisaria ser considerada. As demais foram elaboradas por meio da média encontrada na análise das despesas dos últimos doze meses, sendo acrescentado um percentual de 5% sobre o resultado. Atualmente o restaurante não investe em nenhum tipo de propaganda, mas será contrata uma profissional para atuar na área de divulgação da empresa nas mídias sociais. As despesas financeiras correspondem as taxas administrativas dos cartões de crédito e débito e foram projetadas proporcionalmente às respectivas vendas de cada mês. Assim, elaborou-se o orçamento de despesas, conforme Quadro 13.

Quadro 3 - Orçamento de despesas

Período	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
ADMINISTRATIVAS	17.155	17.155	17.155	17.155	17.169	17.169	17.169	17.169	17.169	18.019	18.019	18.019
Salários e Encargos	8.489	8.489	8.489	8.489	8.489	8.489	8.489	8.489	8.489	9.134	9.134	9.134
- Salários	6.581	6.581	6.581	6.581	6.581	6.581	6.581	6.581	6.581	7.081	7.081	7.081
- Fgts Salários	526	526	526	526	526	526	526	526	526	566	566	566
- Férias 1/12	548	548	548	548	548	548	548	548	548	590	590	590
- Adicional 1/3 Férias	183	183	183	183	183	183	183	183	183	197	197	197
- Fgts Férias e ADIC. de 1/3	59	59	59	59	59	59	59	59	59	63	63	63
- 13º Salário 1/12	548	548	548	548	548	548	548	548	548	590	590	590
- Fgts 13º Salário	44	44	44	44	44	44	44	44	44	47	47	47
Serviços de Terceiros	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.100	1.100	1.100
Benefícios	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Serviços contábeis	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Telefone e internet	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Energia elétrica e água	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Manutenções	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Material de limpeza	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470
Uniformes	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Medicina do trabalho	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Desententização	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Alarme	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Material de expediente	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Aluguel	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.205	2.205	2.205
Depreciação	86	86	86	86	100	100	100	100	100	100	100	100
Taxas sanitárias	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
FINANCEIRAS	470	457	470	500	516	450	465	541	444	409	485	476
Taxas cartões	470	457	470	500	516	450	465	541	444	409	485	476
COMERCIAIS	-	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Publicidade e Propaganda	-	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Total Despesas	17.625	17.812	17.825	17.854	17.885	17.819	17.834	17.910	17.813	18.628	18.704	18.695

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

4.5.4 Orçamento de Investimentos

O orçamento de investimentos fez-se necessário, pois atualmente o restaurante não possui uma fachada que desperte atenção do cliente, e sendo o aumento do faturamento e a propaganda objetivos a serem alcançados pela empresa no planejamento estratégico, a reformulação do *layout* da fachada é necessária. A instalação da cortina de ar na porta de entrada irá auxiliar na redução do consumo de energia elétrica. Já a cortina instalada na porta da cozinha ajudará a reter o cheiro de comida, impedindo que o mesmo se alastre para a área de atendimento, o que contribuirá para o aumento das vendas, uma vez que muitos clientes não frequentam o restaurante por ficarem com as roupas cheirando a comida. O Quadro 14 apresenta o orçamento de investimento e as condições de pagamento dos mesmos.

Quadro 14 - Orçamento de investimento e pagamento do investimento

Período	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
INVESTIMENTOS												
Fachada	-	-	-	3.900	-	-	-	-	-	-	-	-
Aquisição Cortinas de Ar	-	-	-	-	1.700	-	-	-	-	-	-	-
PAGAMENTO DO INVESTIMENTO												
Fachada	-	-	-	1.300	1.300	1.300	-	-	-	-	-	-
Aquisição Cortinas de Ar	-	-	-	-	-	425	425	425	425	-	-	-
Total Pagamentos	-	-	-	1.300	1.300	1.725	425	425	425	-	-	-

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

4.5.5 Projeção das Demonstrações Contábeis

Na elaboração da projeção das demonstrações contábeis do restaurante foram utilizados os dados derivados dos orçamentos realizados anteriormente, por meio dela são evidenciados os lucros e prejuízos do restaurante para os períodos projetados. O Quadro 15 apresenta a DRE projetada para a empresa objeto deste estudo.

Quadro 15 - Demonstrativo do resultado do exercício projetado

Período	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Receita Bruta de Vendas	55.336	53.725	55.286	58.769	60.715	52.933	54.705	63.643	52.209	48.150	57.038	56.017
Vendas	55.336	53.725	55.286	58.769	60.715	52.933	54.705	63.643	52.209	48.150	57.038	56.017
Deduções da Receita	4.172	4.051	4.169	4.431	4.578	3.991	4.125	4.799	3.832	3.539	4.204	4.140
(-) Simples	4.172	4.051	4.169	4.431	4.578	3.991	4.125	4.799	3.832	3.539	4.204	4.140
Receita Líquida de Vendas	51.164	49.674	51.117	54.338	56.137	48.942	50.580	58.844	48.377	44.611	52.834	51.877
(-) CMV	34.018	32.396	33.016	34.913	36.234	32.538	32.646	37.292	32.469	29.296	33.334	33.712
Lucro Bruto	17.146	17.278	18.102	19.425	19.903	16.404	17.934	21.552	15.908	15.315	19.500	18.165
Despesas Operacionais	17.155	17.355	17.355	17.355	17.369	17.369	17.369	17.369	17.369	18.219	18.219	18.219
(-) Administrativas	17.155	17.155	17.155	17.155	17.169	17.169	17.169	17.169	17.169	18.019	18.019	18.019
(-) Comerciais	0,00	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Resultado Financeiro Líquido	- 9	- 77	747	2.070	2.534	- 965	565	4.183	- 1.461	- 2.904	1.281	- 54
(-) Despesas Financeiras	470	457	470	500	516	450	465	541	444	409	485	476
Lucro / Prejuízo do Exercício	- 480	- 534	277	1.570	2.018	- 1.415	100	3.642	- 1.905	- 3.313	796	- 530

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

A demonstração do resultado projetado permite visualizar o faturamento da empresa para os próximos doze meses, além das despesas administrativas, comerciais e financeiras, custos e lucro ou prejuízo de cada referido mês. A receita bruta de vendas calculada é proveniente da projeção do aumento de 10% em relação aos períodos anteriores analisados, sendo que se pode verificar que nos meses de janeiro e fevereiro houve uma redução do faturamento em virtude da sazonalidade das vendas nestes meses. As deduções da receita referem-se ao imposto sobre as vendas, sendo que o restaurante é optante do Simples Nacional. Para o cálculo do imposto de 2018 foram empregadas as alterações nas regras e limites do Simples Nacional. De acordo com as novas alterações, a empresa teve uma redução em sua carga tributária. O CMV é proveniente do orçamento de compras de materiais e estoques e representa em média 60% da receita bruta de vendas, reduzindo-se o CMV da receita líquida de vendas chegou-se ao lucro bruto.

Seguidamente, descontou-se do resultado obtido, os valores referentes as despesas operacionais, obtendo-se o resultado financeiro líquido. Após, se fez necessário reduzir os valores pertinentes as despesas financeiras para encontrar o lucro ou prejuízo do exercício. Os resultados demonstraram um crescimento oscilatório durante os meses projetados, isso se deve, principalmente, pelas projeções serem baseadas em premissas conforme histórico de vendas de períodos anteriores, que podem ou não se concretizarem. É importante rever, constantemente, o orçamento e fazer as alterações necessárias no decorrer dos períodos.

4.5.6 Demonstração do Fluxo de Caixa Projetado

Após a elaboração do DRE, passou-se para a elaboração do demonstrativo do fluxo de caixa projetado, que evidencias as entradas e saídas do caixa da empresa durante os períodos orçados. O Quadro 16 apresenta o fluxo de caixa projetado do restaurante do período de maio de 2017 a abril de 2018.

Quadro 16 - Demonstração do fluxo de caixa projetado

Período	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Saldo Inicial	116	1.982	2.698	9.112	10.113	9.683	5.241	3.123	4.946	3.415	1.223	3.907
ENTRADAS												
Vendas em Dinheiro	38.459	37.339	38.424	40.844	42.197	36.788	38.020	44.232	36.285	33.464	39.641	38.932
Vendas Cartão Débito	11.621	11.282	11.610	12.341	12.750	11.116	11.488	13.365	10.964	10.112	11.978	11.764
(-) Desconto Taxa (2,6%)	302	293	302	321	332	289	299	347	285	263	311	306
Recebimentos Cartão Crédito	4.510	5.257	5.104	5.252	5.583	5.768	5.029	5.197	6.046	4.960	4.574	5.419
(-) Desconto Taxa (3,2%)	144	168	163	168	179	185	161	166	193	159	146	173
Total de Entradas	54.143	53.416	54.673	57.949	60.020	53.199	54.077	62.280	52.817	48.114	55.736	55.635
SAÍDAS												
Impostos	3.579	4.172	4.051	4.169	4.431	4.578	3.991	4.125	4.799	3.832	3.539	4.204
Fornecedores	32.564	32.380	28.055	34.634	36.079	33.161	32.504	36.577	33.384	29.621	32.623	33.794
Investimentos	-	-	-	1.300	1.300	1.725	425	425	425	-	-	-
Despesas												
Administrativas	15.687	15.687	15.687	17.656	19.429	19.429	19.241	19.241	15.687	16.432	16.432	16.432
Financeiras	446	462	465	489	510	474	460	514	479	422	458	479
Comerciais	-	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Total das Saídas	52.277	52.701	48.259	56.948	60.449	57.641	56.196	60.456	54.348	50.306	53.052	54.909
Saldo Final (+/-)	1.982	2.698	9.112	10.113	9.683	5.241	3.123	4.946	3.415	1.223	3.907	4.632

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Para a elaboração do DFC foram considerados algumas premissas como os prazos de recebimento das vendas e de pagamento dos fornecedores. Conforme apresentado no

orçamento de recebimentos das vendas, a empresa leva 30 dias para o recebimento das vendas no cartão de crédito, que correspondem a 9,5% das vendas, as demais receitas são recebidas em dinheiro, 69,5% e, no cartão de débito, 21% respectivamente. Para o recebimento das vendas nos cartões foram descontadas as taxas de administração que correspondem a 2,6% no cartão de débito e, 3,2% nas vendas no crédito. O pagamento dos fornecedores é realizado na proporção de 85% à vista e 15% a prazo atualmente. Logo, esta condição foi alterada para 70% à vista e 30% a prazo a partir do mês de julho de 2017, o que gerou um impacto significativo no caixa do restaurante. O Quadro 17 apresenta a DFC, caso a condição de pagamento praticada atualmente se mantivesse nos próximos doze meses.

Quadro 4 - Demonstração do fluxo de caixa projetado

Período	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Saldo Inicial	116	1.982	2.698	4.136	4.823	4.219	477	- 1.801	- 781	- 1.283	- 3.110	- 1.226
ENTRADAS												
Vendas em Dinheiro	38.459	37.339	38.424	40.844	42.197	36.788	38.020	44.232	36.285	33.464	39.641	38.932
Vendas Cartão Débito	11.621	11.282	11.610	12.341	12.750	11.116	11.488	13.365	10.964	10.112	11.978	11.764
(-) Desconto Taxa (2,6%)	302	293	302	321	332	289	299	347	285	263	311	306
Recebimentos Cartão Crédito	4.510	5.257	5.104	5.252	5.583	5.768	5.029	5.197	6.046	4.960	4.574	5.419
(-) Desconto Taxa (3,2%)	144	168	163	168	179	185	161	166	193	159	146	173
Total de Entradas	54.143	53.416	54.673	57.949	60.020	53.199	54.077	62.280	52.817	48.114	55.736	55.635
SAÍDAS												
Impostos	3.579	4.172	4.051	4.169	4.431	4.578	3.991	4.125	4.799	3.832	3.539	4.204
Fornecedores	32.564	32.380	33.031	34.948	36.254	32.460	32.664	37.381	32.354	29.255	33.423	33.702
Investimentos	-	-	-	1.300	1.300	1.725	425	425	425	-	-	-
Despesas												
Administrativas	15.687	15.687	15.687	17.656	19.429	19.429	19.241	19.241	15.687	16.432	16.432	16.432
Financeiras	446	462	465	489	510	474	460	514	479	422	458	479
Comerciais	-	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Total das Saídas	52.277	52.701	53.234	57.262	60.624	56.940	56.356	61.260	53.318	49.941	53.852	54.817
Saldo Final (+/-)	1.982	2.698	4.136	4.823	4.219	477	- 1.801	- 781	- 1.283	- 3.110	- 1.226	- 408

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Observou-se que nos dozes meses projetados a partir da nova condição de pagamentos, a empresa teve um resultado de caixa positivo, isso se deve principalmente à diminuição do percentual de pagamento à vista dos fornecedores. Percebe-se que uma pequena alteração nas condições de pagamento faz uma diferença significativa no caixa das empresas. O balanço patrimonial do restaurante não pode ser projetado, uma vez que a empresa não forneceu informações necessárias para isso.

4.5.7 Controle Orçamentário

Consiste em comparar os resultados projetados como os resultados realizados, permitindo com que a empresa avalie as variações ocorridas entre os resultados. É fundamental que a empresa confronte os resultados realizados com o resultado projetado e identifique o motivo de tais variações para rever e ajustar o orçamento conforme suas necessidades. O Quadro 18 apresenta a análise vertical do resultado acumulado dos doze meses orçados por meio da DRE projetada. Pode-se verificar quanto cada despesa corresponde em percentual sobre a receita líquida de vendas, bem como os percentuais do CMV e do lucro. Esta análise permite extrair informações bastante úteis.

Quadro 18 - Análise vertical da DRE

Período	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Acumulado	AV%
Receita Bruta de Vendas	55.336	53.725	55.286	58.769	60.715	52.933	54.705	63.643	52.209	48.150	57.038	56.017	668.526	100,00%
Vendas	55.336	53.725	55.286	58.769	60.715	52.933	54.705	63.643	52.209	48.150	57.038	56.017	668.526	100,00%
Deduções da Receita	4.172	4.051	4.169	4.431	4.578	3.991	4.125	4.799	3.832	3.539	4.204	4.140	50.030	7,48%
(-) Simples	4.172	4.051	4.169	4.431	4.578	3.991	4.125	4.799	3.832	3.539	4.204	4.140	50.030	7,48%
Receita Líquida de Vendas	51.164	49.674	51.117	54.338	56.137	48.942	50.580	58.844	48.377	44.611	52.834	51.877	618.496	92,51%
(-) CMV	34.018	32.396	33.016	34.913	36.234	32.538	32.646	37.292	32.469	29.296	33.334	33.712	401.864	60,11%
Lucro Bruto	17.146	17.278	18.102	19.425	19.903	16.404	17.934	21.552	15.908	15.315	19.500	18.165	216.632	0,324
Despesas Operacionais	17.155	17.355	17.355	17.355	17.369	17.369	17.369	17.369	17.369	18.219	18.219	18.219	210.723	31,52%
(-) Administrativas	17.155	17.155	17.155	17.155	17.169	17.169	17.169	17.169	17.169	18.019	18.019	18.019	208.523	31,19%
(-) Comerciais	0,00	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.200	3,29%
Resultado Financeiro Líquido	- 9	- 77	747	2.070	2.534	- 965	565	4.183	- 1.461	- 2.904	1.281	- 54	5.909	8,84%
(-) Despesas Financeiras	470	457	470	500	516	450	465	541	444	409	485	476	5.682	8,49%
Lucro / Prejuízo do Exercício	- 480	- 534	277	1.570	2.018	- 1.415	100	3.642	- 1.905	- 3.313	796	- 530	227	0,03%

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização das ferramentas gerenciais no processo de gestão e controle das organizações de grande porte são uma prática de sucesso que vêm demonstrando excelentes resultados. Atentas a isto, as empresas de pequeno porte estão buscando gradativamente adaptar tal modelo aos seus negócios e assim, obter um maior controle e gerenciamento de seus empreendimentos. A aplicação do planejamento estratégico e do orçamento empresarial como instrumentos de gestão e controle trazem diversos benefícios para as empresas. O planejamento estratégico permite que a organização conheça o mercado em que está inserida, identificando seus pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades em relação ao ambiente interno e externo, para assim, formular objetivos e estratégias que garantam uma gestão eficaz. Já o orçamento empresarial possibilita que o planejamento estratégico seja realizado de forma prática. Desta forma, a adaptação do planejamento estratégico e do orçamento empresarial para pequenas empresas auxilia em seu processo de gerenciamento, garantindo com que este segmento, que tem grande representatividade na economia brasileira, se desenvolva de maneira saudável, auxiliando no desenvolvimento do país.

O objetivo deste trabalho foi propor o planejamento estratégico e orçamentário empresarial como ferramenta de controle e gestão para uma empresa de pequeno porte do setor alimentício. Por sua vez, o universo de análise consistiu em uma empresa de pequeno porte do ramo alimentício localizada no Rio Grande do Sul, região Sul do Brasil. Para atingir este objetivo, o estudo caracteriza-se como descritivo e quantitativo. Para isso, primeiramente analisou-se a realidade da empresa, constatando-se que a empresa não se utilizava nenhum tipo de ferramenta de controle gerencial em sua gestão, o que resulta na dificuldade de conhecimento de sua real situação financeira. A partir deste diagnóstico foi elaborado o planejamento estratégico com base na análise dos ambientes interno e externo e, posteriormente, por meio do orçamento de tendências, que analisa dados passados buscando prever situações futuras, projetou-se o orçamento empresarial para os próximos dozes meses.

Conclui-se com este estudo, que os objetivos foram alcançados, pois foram apresentadas e aplicadas as propostas do planejamento estratégico e do orçamento empresarial para o restaurante, e que tais ferramentas gerenciais irão auxiliar em sua gestão e na maximização de seu lucro. A aplicação do planejamento estratégico e do orçamento empresarial contribuiu para o aprendizado da empresa em organizar e projetar suas receitas e despesas para exercícios futuros. Constatou-se também que há uma carência literária em relação a utilização das ferramentas gerenciais para pequenas empresas, uma vez que este assunto ainda está associado às grandes organizações, o que leva as pequenas empresas a terem de adaptar estes modelos aos seus negócios.

Sendo assim, este trabalho permitiu um conhecimento aprofundado a respeito do planejamento estratégico e do orçamento empresarial e da relevância que a aplicação dos mesmos trouxe para a empresa estudada. Desta forma, sugere-se para futuras pesquisas que proponham outras ferramentas de gestão para as pequenas empresas, com fim específico de auxílio da organização da gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A. R. *Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle*. São Paulo: Atlas. 2012.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, v 10, n 3, p. 31-42, jul/set 2003.

BERTI, A. *Gestão e análise orçamentária*. Curitiba: Juruá, 2010.

CARDOSO, R. L. *Orçamento empresarial: aprendendo fazendo*. São Paulo: Atlas, 2012.

- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- JOCHEM, L. *Gestão estratégica de empresas*. 1 ed. Paulínia: Foco, 2009.
- LUNKES, R. J. *Manual do orçamento*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PADOVEZE, C. L. *Planejamento orçamentário*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. *Orçamento empresarial*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RÉUS, F. F. *Planejamento Estratégico com foco no orçamento: um estudo em uma empresa do ramo da construção civil*. 2012. 98 p. Relatório de Estágio Supervisionado (curso de Graduação em Ciências Contábeis), Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/1295>>. Acesso em: 30 set. 2016.
- SA, C. A. *Orçamento empresarial*. São Paulo: Atlas, 2014.
- SAMPAIO, C. H. *Planejamento estratégico*. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Sobrevivência das empresas no Brasil: coleção estudos e pesquisas*. 2014. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2016.
- Serasa Experian. *Micro e pequenas empresas representam 85% do varejo alimentar*. 2013. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/micro-e-pequenas-empresas-representam-85-do-varejo-alimentar-brasileiro-revela-serasa-experian-9/>>. Acesso em: 30 set. 2016.
- SOUZA, A. B. *Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2014.
- THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.