



A Utilização Do Orçamento Empresarial Como Ferramenta De Gestão Em Uma Empresa Familiar Do Segmento De Silvicultura

Cristiano André Bley

1

Resumo: Em virtude do aumento das oscilações no ambiente econômico e de seu posicionamento, a permanência no mercado se tornou ponto chave para as empresas. A concorrência e a competitividade estão atreladas às constantes modificações dos cenários, visto que as inovações tecnológicas e as exigências de mercado se atualizam constantemente. É neste sentido que o orçamento empresarial ingressa como uma ferramenta de apoio na contabilidade gerencial e na projeção do futuro da empresa em relação à sua modelagem estratégica e financeira, servindo como um planejamento de objetivos a serem alcançados e as metas a serem seguidas pela empresa. Sendo assim, com base na utilização do plano orçamentário é possível analisar que possui uma tarefa significativa no planejamento de uma empresa, visto que oferece aos gestores uma visão integral do contexto geral da empresa. Ademais, com base nas premissas orçamentárias, foi possível elaborar todas as etapas do orçamento, além de obter os resultados projetados, possibilitando ao gestor da empresa a verificação das vantagens concretas quanto ao seu interesse e investimento no negócio. Como conclusão, destaca-se que o plano orçamentário deveria ser implantado por todas as empresas, preferencialmente nos projetos e no planejamento da continuidade empresarial, fornecendo ao gestor do negócio as informações necessárias para a tomada de decisão assertiva, possibilitando o aumento do valor agregado como um todo.

Palavras-Chave: Orçamento Empresarial, Plano Orçamentário, Planejamento.

The Use of the Business Budget as a Management Tool in a Family Business in the Forestry Segment.

Abstract: Due to the increase in fluctuations in the economic environment and its positioning, permanence in the market has become a key point for companies. Competition and competitiveness are linked to constant changes in scenarios, as technological innovations and market requirements are constantly updated. It is in this sense that the corporate budget enters as a support tool in management accounting and in the projection of the company's future in relation to its strategic and financial modeling, serving as a planning of objectives to be achieved and the goals to be followed by the company. Thus, based on the use of the budget plan, it is possible to analyze that it has a significant task in the planning of a company, since it offers managers an integral view of the general context of the company. Furthermore, based on the budgetary assumptions, it was possible to prepare all the stages of the budget, in addition to obtaining the projected results, allowing the company manager to verify the concrete advantages regarding their interest and investment in the business. In conclusion, it is emphasized that the budget plan should be implemented by all companies, preferably in projects and in business continuity planning, providing the business manager with the necessary information for assertive decision-making, enabling the increase of added value as one all.

Keywords: Business Budget, Budget Plan, Planning.

El Uso del Presupuesto Empresarial como Herramienta de Gestión en una Empresa Familiar del Segmento Forestal.

Resumen: Debido al aumento de las fluctuaciones del entorno económico y su posicionamiento, la permanencia en el mercado se ha convertido en un punto clave para las empresas. La competencia y la competitividad están ligadas a constantes cambios de escenarios, ya que las innovaciones tecnológicas y los requerimientos del mercado se actualizan constantemente. Es en este sentido que el presupuesto corporativo entra como una herramienta de

¹ Cristianobley@gmail.com

apoyo en la contabilidad de gestión y en la proyección del futuro de la empresa en relación a su modelamiento estratégico y financiero, sirviendo como una planificación de los objetivos a alcanzar y las metas a seguir por la empresa. Así, con base en el uso del plan presupuestario, es posible analizar que tiene una labor significativa en la planificación de una empresa, ya que ofrece a los gerentes una visión integral del contexto general de la empresa. Además, con base en los supuestos presupuestarios, fue posible elaborar todas las etapas del presupuesto, además de obtener los resultados proyectados, lo que permitió al gerente de la empresa verificar las ventajas concretas en cuanto a su interés e inversión en el negocio. Como conclusión, se enfatiza que el plan presupuestario debe ser implementado por todas las empresas, preferentemente en los proyectos y en la planificación de la continuidad del negocio, brindando al gestor empresarial la información necesaria para la toma de decisiones asertivas, posibilitando el aumento del valor agregado como uno solo.

Palabras clave: Presupuesto Empresarial, Plan Presupuestario, Planificación.

1. Introdução e diagnóstico do contexto empresarial

A constante mudança do mercado, a alta concorrência e o impacto de um cenário político e econômico trazem algumas incertezas para as empresas, coagindo assim a utilizarem ferramentas que possam lhe trazer benefícios mais competitivos. O orçamento empresarial vem ao encontro dessas variáveis, a fim de verificar e analisar a profissionalização e a destinação dos seus recursos, apoiando na projeção, controle e mensuração dos resultados econômicos/financeiros, resultando na eficácia dos processos de gestão e tomada de decisão de qualquer porte empresarial.

Segundo Zdanowicz (1984), o orçamento empresarial é caracterizado como um instrumento de ação utilizado para auxiliar nas decisões, fazendo com que as empresas consigam se atualizar e ajustar conforme às novas situações enfrentadas, independente do porte da empresa, servindo como uma ferramenta de apoio na gestão de seus recursos. Como se sabe, muitas organizações não estão atentas sobre os problemas originados pelo ambiente externo, sendo pela falta de planejamento e visão do próprio negócio, ignorando a estruturação de um planejamento dos negócios, auxiliando e facilitando o controle da gestão.

Neste contexto, este estudo terá como base uma empresa familiar do segmento de silvicultura, situada na região central do Rio Grande do Sul, fundada em meados de 1975, com uma pequena demanda somente para o público regional. No decorrer de todo esse período a empresa concentra as suas atividades em regime familiar, na qual diferentes formas de gestão foram aplicadas, mantendo o seu espaço no mercado reconhecido e crescente no decorrer dos anos. Com isso, compreende-se que a partir da utilização do orçamento empresarial, torna-se viável analisar os diversos cenários da empresa, prevendo casos inesperados e orientando decisões mais eficazes por parte dos gestores.

Seguindo essa perspectiva, o maior objetivo do trabalho é mostrar o passo a passo da construção de um orçamento empresarial, para assim detalhar a sua contribuição na gestão de uma empresa

familiar do segmento de silvicultura. Para isso, foi necessário utilizar-se de alguns documentos da empresa, a fim de trazer melhor interpretação dos dados e das informações presentes nos diversos setores. Adicionalmente, entende-se que o orçamento empresarial pode ser aplicado em qualquer tipo de empresa, visto que o gestor deva adaptar conforme a realidade da organização, resultando no aumento de vida útil da empresa e no aprimoramento das tomadas de decisões

2. Conceituação da ferramenta

O sistema orçamentário considera-se como uma ferramenta fundamental para o planejamento e controle das empresas. Como Padoveze (2003) fundamenta, o orçamento é um instrumento de controle para a eficácia de todas as técnicas operacionais da empresa, atuando sobre todas as áreas da companhia. Diante do uso dessas estratégias, o gestor necessita estar preparado e munido com informações corretas da organização, garantindo o suporte para a sua tomada de decisão, projetando a melhoria de trabalho em todas as áreas da empresa projetando o seu crescimento.

Ainda para Padoveze (2014, p.52), a definição de orçamento pode ser caracterizada como “a expressão quantitativa de um plano de ação e de ajuda à coordenação e implementação”. Pode caracterizar-se por identificar a eficiência ou a fragilidade no desempenho das atividades da empresa, permitindo acompanhar em que sentido está ocorrendo o progresso para atingir os objetivos. É importante destacar que a preparação de um orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos por ela disponíveis e a ajustá-los às atividades consideradas prioritárias.

Por fim, segundo Frezatti (2009), o orçamento é similar a um plano financeiro que estabelece um plano estratégico dentro de um tempo definido, situando prioridades e o futuro que a organização pretende concretizar. Dessa forma, consegue-se analisar como está sendo o desempenho interno da empresa, através das condições de acompanhamento. A construção desse planejamento se dá por meio da administração do negócio, que estabelece as metas e objetivos a serem alcançados, de modo que a partir do orçamento se obtém o prognóstico dos recursos humanos, físicos e financeiros fundamentais para atingir as metas e objetivos, programando as políticas planejadas.

3. Importância da ferramenta para a gestão

Mediante as grandes transformações na área econômico-financeira, as empresas relatam a necessidade natural da adoção de estruturas empresariais atualizadas, bem como a inserção de novas estratégias de gestão. A utilização do sistema orçamentário pode ser um método de agregação de valor para a empresa, sendo utilizado pelo gestor da empresa para monitorar periodicamente o progresso do orçamento, isto é, a comparação dos resultados reais com resultados planejados. Além disso, é um meio de a empresa se prevenir perante as possíveis ameaças que possam acontecer futuramente, afetando a organização.

É neste sentido que o uso e a aplicação das ferramentas inerentes ao orçamento podem servir como um valioso instrumento de planejamento e controle, podendo ser utilizado por empresas de pequeno ou grande porte, visualizando e controlando anualmente toda a base de dados e informações, projetando de modo eficaz o futuro da organização. Com base nisso, Morales (2009) defende que o orçamento tem por objetivo monitorar as estratégias da organização e estabelece que o acompanhamento e controle devem ser permanentes para que os objetivos planejados possam ser alcançados.

Sendo assim, o orçamento empresarial, quando utilizado de forma correta, pode servir como um importante aliado para a organização, fazendo com que ela “caminhe” de forma integral na mesma direção, atingindo os mesmos objetivos. Para Welsch (2012), algumas vantagens da utilização do processo orçamentário são: o desenvolvimento de melhorias no uso da gestão, a estruturação de metas, o atingimento de flexibilização na administração, criação de um verdadeiro e atingível plano de vendas, entre outros.

4. Operacionalização da ferramenta

Este estudo tem por objetivo discorrer sobre a construção de um orçamento empresarial, demonstrando o passo a passo de forma detalhada utilizando-se do conceito de autores renomados. Além disso, em algumas fases do desenvolvimento poderá ser vista uma breve aplicação na prática da empresa familiar em estudo, elencando dados que foram estruturados no Trabalho de Conclusão de Curso do próprio autor desta produção para assim trazer maior clareza ao leitor. Sendo assim, para este estudo, sintetizam-se as etapas do processo orçamentário conforme a Figura 1, exposta a seguir.

Figura 1 – Etapas do Processo Orçamentário

Etapas do Processo Orçamentário

01

Construção dos
Cenários Econômicos

02

Definição das
Premissas
Orçamentárias

03

Orçamento
Operacional

04

Orçamento
Financeiro

05

Orçamento de
Investimentos e de
Financiamentos

06

Projeção das
Demonstrações
Financeiras

07

Análise dos Indicadores
Econômico-Financeiros

Fonte: adaptado pelo autor com base em Padoveze (2010).

4.1 Construção dos cenários econômicos

O objetivo maior da construção dos cenários é fundamentar as premissas orçamentárias. Conforme Padoveze (2010), tanto a análise do ambiente quanto a construção de cenários são 53 ferramentas para o planejamento estratégico, já que trabalham com informações do macroambiente econômico, político e social. A construção dos cenários está fundamentalmente ligada ao ambiente macroeconômico e às suas implicações, visíveis à empresa e ao seu redor. Os dados necessários para a construção de cenários podem ser visualizados na mídia, nas publicações especializadas das associações de classe e de entidades governamentais, podendo ser analisados e transformados em informações que possibilitam indicar os caminhos mais confiáveis a seguir (PADOVEZE, 2010). Algumas variáveis que podem ser consideradas nos cenários econômicos podem ser: PIB – Mundial – Variação; PIB – Mundial – Variação; PIB – Mundial – Variação; Crescimento do setor; e entre outros.

4.2 Definição das premissas orçamentárias

As premissas orçamentárias são consideradas como a base para o processo de elaboração das peças do orçamento e decorrem diante do cenário escolhido. Segundo Padoveze (2010), o gestor do negócio deve ter o conhecimento e a percepção do que pode acontecer com os negócios da

organização, caso o cenário adotado seja o mais provável possível. Nesse sentido, algumas informações básicas, como: comportamento de vendas, produção, novos negócios e oportunidades, necessidade de investimento etc., podem servir como delineadores para o plano orçamentário.

Ainda para Padoveze (2010), pode-se definir as premissas orçamentárias como sendo os dados de ordem geral e que possam vir a afetar de forma direta ou indireta toda a empresa, e as quais, depois de assumidas, devem ser rigorosamente respeitadas sem discussão. Podemos citar o fator limitante de vendas/produção como um exemplo de premissa orçamentária, que através de sua definição é possível projetar a quantidade produtiva da organização em cada safra, resultando em dados e informações mais próximas da exatidão possível, a fim de dar consistência e facilidade na tomada de decisão. Portanto, a partir da definição das premissas orçamentárias é possível que a empresa esteja munida de informações para a elaboração das peças orçamentárias, tanto do orçamento operacional, como do orçamento financeiro, apresentados e estruturados nos próximos tópicos.

4.3 Etapas do orçamento operacional

Nesta seção, são apresentadas as ferramentas orçamentárias das etapas que constituem o orçamento operacional, quais sejam: vendas, produção e despesas operacionais. São pontos fundamentais para manter a organização em funcionamento, além de ter um controle sobre os gastos que incorrem no período em que a empresa deseja aplicar.

4.3.1 Orçamento de vendas

Em regra geral, o plano de vendas é o suporte para o desenvolvimento de um orçamento. Para Welsch (2012), o orçamento de vendas é a base confiável dos demais orçamentos, sendo fundamental a sua criação a partir de informações verdadeiras, uma vez que, caso a sua construção ocorra com embasamento incorreto, praticamente todos os outros planos poderão apresentar resultados incorretos, diferente dos objetivos da organização, não correspondendo à realidade.

A partir da definição do orçamento, é possível determinar o nível das atividades futuras da empresa, na qual todos os demais orçamentos serão formulados em função do orçamento de vendas, tendo que ser definido qual produto será vendido, em que quantidade e quando, e estrutura-se a partir das principais informações para determinação dos recursos que serão

necessários para o atendimento dessas vendas em qualidade, quantidade e por período de tempo (SANVICENTE e SANTOS, 1995).

Por fim, Welsch (2012) lembra ainda que o planejamento de vendas possui um impacto primordial na maximização de lucros a longo prazo, e não tanto a curto prazo. Sendo assim, é fundamental estabelecer estratégias que suportam a condição de não priorizar a escolha de lucros a curto prazo, em detrimento de um plano de vendas a longo prazo resultar em uma lucratividade maior. Assim, para que as necessidades pré-estabelecidas sejam supridas através da elaboração do orçamento de vendas, faz-se necessária a estruturação do plano da produção.

4.3.2 Orçamento da produção

Após a elaboração do orçamento de vendas e da projeção do que será vendido pela empresa nos próximos períodos, é importante realizar o planejamento do que será produzido para atender essa necessidade. Neste sentido, o orçamento de produção se refere ao documento básico que possibilita a formulação dos orçamentos de matérias-primas, orçamento de mão-de-obra direta, de custos indiretos de fabricação e do custo unitários dos produtos (SANTOS et al., 2008; PADOVEZE; TARANTO, 2009; LUNKES, 2009; CARRARO, 2014).

Para Sanvicente e Santos (1995), o orçamento de produção atua em um determinado período, visando atender as vendas orçadas e aos estoques preestabelecidos e, ainda, identifica, por períodos de tempos, uma estimativa de quantidade de cada produto a ser fabricado. Com isso, é importante que o plano de produção esteja alinhado com os objetivos do sistema orçamentário da organização. Sendo assim, analisa-se a complexidade do orçamento de produção, pois a partir dele se obtém uma projeção dos custos que a empresa terá com matéria prima e os custos fixos de fabricação, exemplificadas nas próximas duas seções.

4.3.2.1 Orçamento de matéria-prima

Para o orçamento de matéria-prima e de insumos necessários na produção, calculou-se a quantidade necessária para a produção de mudas de eucalipto na projeção para o ano de 2022 e também para até 5 anos. Vale salientar que a matéria-prima utilizada possui a mesma validade para ambas as variedades produzidas pela empresa, sendo assim, adotou-se o critério único das mudas de eucalipto no contexto geral da análise. A Tabela 1 traz a relação dos insumos necessários para a produção das mudas de eucalipto para o ano de 2022 e para até 5 anos.

Tabela 1 – Cálculo do custo de matéria-prima e insumos para a produção de mudas de eucalipto

Matéria-prima/insumo	2022	Até 5 anos
Laminado	R\$ 15.000,00	R\$ 17.500,00
Caixas	R\$ 16.000,00	R\$ 18.000,00
Terra	R\$ 3.000,00	R\$ 3.500,00
Grampeadores	R\$ 450,00	R\$ 500,00
Semente	R\$ 7.000,00	R\$ 8.000,00
Adubo	R\$ 1.560,00	R\$ 1.700,00
Veneno	R\$ 800,00	R\$ 950,00
Serragem	R\$ 155,00	R\$ 155,00
Gasolina	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Total	R\$ 44.165,00	R\$ 55.155,00

Fonte: Bley (2021).

De acordo com os dados, para a soma total dos custos da matéria-prima e dos insumos, adotou-se o critério referente à produção de 7.950 caixas de mudas de eucalipto para o ano de 2022, e de até 8.500 caixas na projeção para até 5 anos. Quanto ao índice de representatividade dos valores, utilizou-se dos ativos da empresa e de documentos do processo produtivo dos anos de 2019, 2020 e 2021, estimando um percentual de aumento em aproximadamente 1,10% para o ano de 2022, e na projeção para até 5 anos um aumento de aproximadamente 1,24%.

4.3.2.2 Orçamento dos custos fixos de fabricação

Os custos fixos de fabricação são incorridos na organização e não se aplicam diretamente aos produtos, ou seja, não estão diretamente associados ao processo produtivo. Como base, utilizaram-se dados dos custos anuais do ano de 2021, para assim projetar os custos para o ano de 2022 e para até 5 anos, o que pode ser visualizado na Tabela 2, na sequência.

Tabela 2 - Custos fixos de fabricação – cálculo anual

Item	2021	2022	Até 5 anos
Energia elétrica	R\$ 1.969,13	R\$ 1.080,00	R\$ 1.150,00

Manutenções	R\$ 3.000,00	R\$ 3.950,00	R\$ 4.650,00
Depreciação	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 600,00
Total	R\$ 5.739,13	R\$ 5.030,00	R\$ 6.400,00

Fonte: Bley (2021).

Considerando os dados tabulados, no cálculo da energia elétrica para o ano de 2022 e para até 5 anos, utilizou-se o valor médio anual incorrido entre os meses de outubro de 2020 até setembro de 2021. Com isso, projetou-se uma redução no valor da energia elétrica para o ano de 2022, pelo fato de a empresa contar a produção de energia fotovoltaica, produzida a partir de luz solar. Já na projeção para até 5 anos considerou-se um pequeno aumento em relação ao ano de 2022, tendo em vista que a empresa tem apenas o custo mensal da taxa base exigida pela concessionária da energia elétrica.

4.3.3 Orçamento de despesas

Para Santos et al. (2008), o orçamento das despesas operacionais se refere às despesas utilizadas para o desenvolvimento das operações da empresa, englobando valores projetados das despesas com vendas, administrativas e financeiras. Ainda para esses autores, o objetivo desse orçamento é prever as despesas com a possibilidade de gerenciá-las, praticar a redução quando permitido, além de visualizar se as receitas de vendas projetadas darão o suporte suficiente para essas despesas. Sendo assim, nota-se a complexidade desta fase do orçamento.

Conforme Padoveze (2003), esta etapa do orçamento é definida como a mais trabalhosa, uma vez que a sua estruturação é elaborada a partir de pelo menos uma peça orçamentária para cada setor, em função das inúmeras despesas que incorrem, já que se considera todo o plano de contas de despesas da empresa, as quais em algumas situações se tratam de valores bastante elevados, sendo necessário a utilização de um planejamento mais analítico possível.

Em virtude de o estudo estar centralizado em uma empresa familiar, o cálculo das despesas operacionais foi orçado apenas nas despesas com vendas, não sendo necessário o levantamento das despesas administrativas. As despesas com vendas estão associadas desde a promoção quanto à comercialização do produto, sendo assim, na Tabela 3, é possível verificar os tipos de despesas existentes na organização.

Tabela 3 - Cálculo anual das despesas operacionais

Tipo de despesa	2022	Até 5 anos
Publicidade	R\$ 2.760,00	R\$ 2.900,00
Telefone celular	R\$ 1.320,00	R\$ 1.320,00
Veículo para entrega	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00
Resumo do bloco de produtor	R\$ 20,00	R\$ 30,00
Certificado digital	R\$ 120,00	R\$ 150,00
Internet	R\$ 1.200,00	R\$ 1.440,00
Total	R\$ 7.800,00	R\$ 8.690,00

Fonte: Bley (2021).

No cálculo da publicidade, consideraram-se as divulgações em programas de rádio e impulsionamentos de publicação na rede social Facebook. Sendo assim, para o ano de 2022, foi adotado um valor semelhante ao valor gasto no ano de 2021. Já na projeção para até 5 anos, foi projetado um aumento de 1,05%, em virtude da renovação do contrato com a empresa radialista. Quanto ao telefone celular, tanto para o ano de 2022 quanto na projeção para até 5 anos, considerou-se o mesmo valor, pelo fato de que a empresa já possui o mesmo número celular por 30 anos, resultando em pacotes promocionais.

Para o cálculo da despesa com o veículo para a entrega no ano de 2022, baseou-se nos gastos incorridos no ano anterior, e já na projeção para até 5 anos considerou-se um aumento de 1,20%, tendo em vista o número de entregas e a elevação no valor do litro do diesel. Quanto à despesa do resumo do bloco do produtor, foi verificado, junto à Prefeitura Municipal na qual a empresa está inserida, o valor que será cobrado pelo serviço no ano de 2022. No que se refere à projeção para até 5 anos, foi sugerido considerar um acréscimo de até 1,5% para esses fins.

Quanto ao certificado digital utilizado para a emissão da nota fiscal eletrônica, a empresa renovou contrato com a empresa fornecedora durante o ano de 2021, com validade de até 3 anos. Dividindo o valor total, para o ano de 2022 resulta em R\$ 120,00, enquanto para até 5 anos a estimativa é de um aumento de até 1,25%, com base nas informações concedidas pela empresa fornecedora do certificado digital. Sobre o valor anual de consumo da internet, verificou-se com a empresa contratada quanto ao valor que será cobrado no ano de 2022, sendo que, na oportunidade, esta ressaltou que na projeção para até 5 anos existe a possibilidade de um aumento de 1,20% no valor anual da internet. Por fim, em função de a empresa utilizar apenas de recursos próprios para o financiamento de sua operação, não foi necessário orçar as despesas financeiras.

4.4 Etapas do orçamento financeiro

Nesta seção, são abordados os mecanismos orçamentários das etapas que compõem o orçamento financeiro, que são: orçamento de caixa, orçamento de investimentos e de financiamentos, projeção das demonstrações financeiras e análise de indicadores econômico-financeiros. Vale salientar que todas as etapas serão detalhadas segundo a visão de alguns autores, além da aplicação na prática da empresa familiar em estudo.

4.4.1 Orçamento de caixa

Segundo Lunkes (2007), o Fluxo de Caixa tem como objetivo maior garantir que os recursos financeiros sejam estabelecidos a ponto de atender a demanda nas demais peças orçamentárias, sendo necessário o entendimento de que podem ocorrer incertezas e falhas, tanto na projeção atual quanto nas projeções das peças anteriores e os fatores externos, tendo que considerar sempre uma margem de segurança para não ocorrerem os imprevistos, utilizando assim ferramentas corretas ao longo de todo processo.

O fluxo de caixa demonstra quais ferramentas serão necessárias para mensurar a movimentação financeira da empresa, embora, quando ocorre a interpretação das variações em um determinado exercício social, é possível comparar as receitas recebidas versus as despesas pagas, como também o orçamento projetado com o orçamento realizado (PADOVEZE, 2009).

A fim de trazer um melhor entendimento para o estudo, projetou-se um orçamento de caixa da organização para o ano de 2022 e para até 5 anos, tendo base nos dados e valores que a empresa possui conhecimento, sendo a projeção de receita a partir das vendas, o cálculo de todo os custos com a matéria-prima/insumos, despesas com a mão de obra e as despesas fixas de fabricação. A partir disso, foi possível estruturar o orçamento de caixa da empresa, representado na Tabela 4.

Tabela 4 – Orçamento de caixa

Fluxo de Caixa	Período	Período
	2022	Até 5 anos
	Previsto	Previsto
1- Entradas		

Vendas à vista	R\$ 278.250,00	R\$ 382.500,00
Vendas a prazo	-	-
Outras receitas	-	-
Total de Entradas	R\$ 278.250,00	R\$ 382.500,00
2- Saídas		
Compras à vista	R\$ 44.165,00	R\$ 55.155,00
Compras a prazo	-	-
Impostos	-	-
Mão de obra	R\$ 68.000,00	R\$ 95.000,00
Custos fixos	R\$ 5.030,00	R\$ 6.400,00
Despesas financeiras	R\$ 7.800,00	R\$ 8.690,00
Total de Saídas	R\$ 124.995,00	R\$ 165.245,00
Saldo Inicial	R\$ 115.000,00	R\$ 175.000,00
(+) Total de entradas	R\$ 278.250,00	R\$ 382.500,00
(-) Total de saídas	R\$ 124.995,00	R\$ 165.245,00
(=) Saldo Final	R\$ 268.255,00	R\$ 392.255,00

Fonte: Bley (2021).

Analisando os dados da tabela, é possível verificar que foi previsto o fluxo de caixa da empresa para o ano de 2022 e para até 5 anos. É possível analisar, também, que a organização trabalha somente com vendas à vista e, conseqüentemente, suas compras também são adquiridas à vista. O valor considerado para o caixa inicial no ano de 2022 foi projetado com base no ano de 2021. Com isso, projetou-se um aumento de aproximadamente 1,50% em relação aos próximos 5 anos. Por fim, vale lembrar que a organização é considerada como uma microprodutora rural, não tendo a necessidade de deduzir os impostos sobre as vendas.

4.4.2 Orçamento de investimentos e de financiamentos

Para a estruturação desse orçamento, a empresa precisa estar atenta quanto à forma e à busca dos recursos oriundos de terceiros, pelo fato de não ter ativos suficientes ou entender que não seja seguro a utilização dos mesmos, quando se trata de investir, adquirir ou planejar as situações que já existem.

Sendo assim, Padoveze (2003) estabelece que a finalidade do orçamento de investimento é prever tudo que está relacionado à área de obtenção dos fundos, os gastos para a manutenção destes fundos e pagamentos previstos.

A busca por esses fundos, na maioria das situações, é utilizada em ativos imobilizados e permanentes, com importância também no fornecimento de subsídio para o capital de giro, implantação de novas tecnologias ou até mesmo reestruturação das dívidas já existentes (PADOVEZE, 2003).

4.4.3 Projeção das demonstrações financeiras

Dentre as demonstrações contábeis existentes, utiliza-se frequentemente a Demonstração do Resultado, o Fluxo de Caixa, já apresentado na seção anterior, e o Balanço Patrimonial, pois, conforme os estudos realizados até os dias atuais, acredita-se que essas projeções são comumente utilizadas representando a melhor realidade da organização.

Partindo da projeção da Demonstração do Resultado, Padoveze (2003) incide que essa demonstração é ponto de partida a ser realizado pela empresa a primeira parte, servindo de fundamentação para o Fluxo de Caixa Projetado e o Balanço Patrimonial Projetado, que, além dos dados coletados de outras peças, deve conter também os resultados projetados caso existam, referentes a equivalências e dos resultados não operacionais, projetando o saldo final e comparando se ele está de acordo com o que se espera alcançar no exercício estabelecido.

Segundo Sanvicente e Santos (2009, p. 166), “a projeção das demonstrações contábeis e do balanço patrimonial são talvez as peças mais importantes do processo orçamentários, pois permite a avaliação de todo o planejamento realizado”. Ademais, Lunkes (2007, p. 58) afirma que “o Balanço Patrimonial projetado poderá ser apresentado na forma de comparabilidade entre os exercícios encerrados no ano anterior e o orçado”.

Sendo assim, através da projeção do balanço patrimonial, a organização terá a visão sobre a situação financeira e patrimonial da empresa entre os períodos realizado e orçado, facilitando a comparação dos valores que o integram. Também reflete exatamente no que os gestores ou a diretoria da organização definem como os melhores objetivos para o alcance do sucesso, assegurando uma projeção dos resultados segura e legítima.

4.4.4 Análise dos indicadores econômico-financeiros

Segundo Padoveze (2008), a análise dos indicadores econômico-financeiros pode servir como um instrumento fundamental no processo de gerenciamento de uma empresa. É constituído de um processo de verificação e entendimento das demonstrações contábeis, obtendo uma visão da empresa, em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros. Portanto, é importante que a empresa esteja atenta quanto ao retorno sobre os recursos investidos, utilizando-se de possíveis correções estratégicas a fim de reverter a diminuição na lucratividade do negócio.

5. Resultados e considerações finais

O presente estudo teve por objetivo mostrar o passo a passo da construção de um orçamento empresarial, para assim detalhar a sua contribuição na gestão de uma empresa familiar do segmento de silvicultura. Para a pesquisa, utilizou-se de conceitos teóricos de vários autores conhecidos, além de uma breve demonstração e aplicação uma empresa familiar que está localizada na cidade de Agudo, no interior do Rio Grande do Sul, denominada como Viveiro Bela Vista, com o intuito de verificar como a organização mantém as suas atividades através de sua estruturação. A partir disso, realizou-se a aplicação da sistemática do plano orçamentário, compondo ferramentas do planejamento estratégico e do orçamento empresarial, a fim de verificar a sua contribuição.

Nota-se que o orçamento empresarial, pode ser considerado como um planejamento das entradas e saídas financeiras que incorrem na empresa, com o intuito de prever e antecipar os resultados. Por outro lado, define-se também como sendo um fornecedor de informações ao proprietário do negócio, deixando clara a visão sobre as entradas e as saídas dos recursos e do capital da empresa. A partir da utilização do orçamento empresarial, foi possível estruturar o plano de vendas, produção, custos, despesas operacionais, financiamentos e investimentos, e sequencialmente a elaboração das demonstrações financeiras, distribuídos em: demonstrativo do fluxo de caixa, demonstrativo do resultado do exercício e o balanço patrimonial. Além disso, utilizou-se também da análise dos indicadores econômico-financeiros, a fim de dar maior contribuição ao trabalho.

A construção do plano orçamentário revelou-se muito importante para o planejamento da organização em questão, pois possibilitou que os gestores tivessem uma visão integral dos números da empresa, sendo algo novo, mensurável e tangível, com a coleta dos dados e das informações que compõem a empresa familiar. A partir disso, foi possível verificar o entendimento dos custos, das despesas, da carga tributária, da definição dos elementos

essenciais para a formação do preço de venda, além da relevância do fluxo de caixa. Com a junção de todos esses pontos nas etapas do orçamento empresarial, foi possível projetar e analisar os possíveis resultados que a organização pode alcançar no ano de 2022 e na estimativa para até 5 anos.

Como limitação do estudo, enfatiza-se o fato de não existir um único modelo de orçamento empresarial a ser seguido por uma empresa, fazendo com que o gestor se confunda na escolha e na opção que queira implementar. A partir da construção e da pesquisa realizada no referencial teórico, notou-se que cada autor pesquisado utiliza diversas sistemáticas ao organizar as etapas do processo orçamentário, utilizando, nomenclaturas diferentes. No entanto, foi possível analisar que em todos os modelos pesquisados a essência é a mesma: definição de premissas, estimativa, orçamento e controle. Assim, caberá a cada empresa visualizar e adaptar o melhor formato de orçamento para o seu resultado.

Por fim, ressalta-se que a construção de um plano orçamentário pode servir como uma importante ferramenta de gestão e que deveria ser utilizado por todas as empresas, preferencialmente em novos projetos e no planejamento dos negócios. Através da utilização do planejamento estratégico e do orçamento empresarial, torna-se possível a projeção dos objetivos e as suas perspectivas, orientando e traçando os caminhos mais corretos para a as expectativas da empresa. Com isso, a partir da estruturação, avaliação e do acompanhamento das duas ferramentas, torna-se possível o aumento do valor agregado do negócio, culminando em resultados satisfatórios e sem desvios.

Sabe-se que o estudo não se esgota ao término de uma pesquisa, por isso, recomenda-se que novos estudos sejam feitos utilizando a ferramenta do plano orçamentário. O modelo analisado é implantado na empresa Viveiro Bela Vista, poderá servir como base para dar um início da estruturação orçamentária em outras empresas.

6. Referências

- BLEY, Cristiano. A Adoção do Plano Orçamentário como Vantagem Competitiva em uma Empresa Familiar do Segmento de Silvicultura. **TCC (Graduação em Administração)** – Antonio Meneguetti Faculdade. Restinga Sêca. p.84. 2021.
- CARRARO, W. B. W. H. **Apontamentos de aula**. Disciplina Planejamento Contábil II. Porto Alegre: Faculdade de Ciências Econômicas - FCE/UFRGS, 2014.
- FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LUNKES, R. J. **Manual de Orçamento**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.
- LUNKES, R. J. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2003.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial**: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SANTOS, J. L. dos et al. **Fundamentos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ZDANOWICZ, J. E. **Orçamento operacional**: uma abordagem prática. 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 1984.