



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CURSO**

ALCINDO INHAIA FERNANDES JÚNIOR

**IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE
ORÇAMENTÁRIO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE LIMPEZA
AUTOMOTIVA**

CERRO LARGO

2022

ALCINDO INHAIA FERNANDES JÚNIOR

**IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE
ORÇAMENTÁRIO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE LIMPEZA
AUTOMOTIVA**

Pesquisa apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Curso.

Orientador: Prof. Artur Filipe Ewald Wuerges

CERRO LARGO

2022

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Júnior, Alcindo Inhaia Fernandes

Implantação de um sistema de planejamento e controle orçamentário em uma empresa do segmento de limpeza automotiva / Alcindo Inhaia Fernandes Júnior. -- 2022. 54 f.

Orientador: Prof. Me. Artur Filipe Ewald Wuerges

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Cerro Largo, RS, 2022.

1. Planejamento. 2. Orçamento. 3. Controle. I. Wuerges, Artur Filipe Ewald, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

ALCINDO INHAIA FERNANDES JÚNIOR

IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE
ORÇAMENTÁRIO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE LIMPEZA
AUTOMOTIVA

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este Trabalho de Curso foi defendido e aprovado pela banca em:
14/03/2022.


BANCA EXAMINADORA:



Artur Filipe Ewald Wuerges- UFFS
Orientador(a)



Ari Söthe - UFFS
Avaliador(a)



Prof.ª Dr.ª Luciana Scherer– UFFS
Avaliador(a)

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso propõe a elaboração de um sistema de planejamento e controle orçamentário em uma empresa do segmento de limpeza automotiva. O estudo tem por objetivo elaborar um sistema de planejamento e controle orçamentário para a empresa, verificando se a empresa possui os requisitos para a implantação do sistema, elaborando as peças orçamentárias a serem utilizadas, e demonstrando o desempenho estimado da empresa através das ferramentas de controle propostas. Trata-se de uma pesquisa aplicada, utilizando o método de pesquisa-ação, com os dados necessários coletados através de análise documental e entrevista semi-estruturada. A pesquisa mostrou que a empresa cumpre os requisitos para a implantação do sistema de planejamento e controle orçamentário, apresentando também que, de acordo com os dados levantados do último ano contábil, a empresa apresentou lucratividade. A elaboração do planejamento orçamentário ocorreu com sucesso, cumprindo os objetivos propostos.

Palavras-chave: orçamento, planejamento, controle, pesquisa-ação.

ABSTRACT

This course completion paper proposes the development of a budget planning and control system in a company in the automotive cleaning segment. The study aims to elaborate a budget planning and control system for the company, verifying if the company has the requirements for the system implementation, elaborating the budget pieces to be used, and demonstrating the estimated performance of the company through the proposed control tools. This is an applied research, using the action research method, with the necessary data collected through document analysis and semi-structured interviews. The research showed that the company meets the requirements for the implementation of the budget planning and control system, also presenting that, according to the data collected from the last accounting year, the company was profitable. The elaboration of the budget planning occurred successfully, meeting the proposed objectives.

Keywords: budget, planning, control, action research.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Orçamento de vendas	21
Quadro 2 - Orçamento de Produção	22
Quadro 3 - Orçamento de Compras	23
Quadro 4 - Orçamento de Mão-de-obra direta	24
Quadro 5 - Orçamento de outros custos	25

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo	10
Figura 2 - Conceituação geral do controle.....	21

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Vendas em 2021 (R\$)	34
Tabela 2 - Custos de materiais em 2021 (R\$)	34
Tabela 3 - Outros custos em 2021 (R\$)	36
Tabela 4 - Custos de mão-de-obra direta em 2021 (R\$)	37
Tabela 5 - Custo unitário do produto em 2021 (R\$)	38
Tabela 6 - DRE 2021	38
Tabela 7 - Previsões do relatório Focus	39
Tabela 8 - Orçamento de vendas para 2022 (R\$)	40
Tabela 9 - Orçamento de materiais 2022 (R\$)	41
Tabela 10 - Orçamento de outros custos 2022 (R\$).....	42
Tabela 11 - Orçamento de mão-de-obra direta 2022 (R\$).....	43
Tabela 12 - Orçamento de custo unitário 2022 (R\$).....	44
Tabela 13 - DRE Projetada 2022	45
Tabela 14 - Análise das variações de produção para janeiro de 2022	46
Tabela 15 - Análise das variações de matéria-prima para janeiro de 2022	46
Tabela 16 - Análise das variações de custos indiretos para janeiro de 2022.....	46
Tabela 17 - Análise das variações de mão-de-obra direta para janeiro de 2022	47
Tabela 18 - Análise das variações de custo unitário para janeiro de 2022	47

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. PROBLEMA	12
1.2. OBJETIVOS.....	12
1.2.1. Objetivo geral	12
1.2.2. Objetivos específicos.....	12
1.3. JUSTIFICATIVA.....	13
2. ORÇAMENTO EMPRESARIAL	14
2.1. PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO	16
2.2. TIPOS DE ORÇAMENTO.....	17
2.3. IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO.....	20
2.3.1. Orçamento de vendas	21
2.3.2. Orçamento de produção	21
2.3.3. Orçamento de compras	22
2.3.4. Orçamento de despesas.....	23
2.4. CONTROLE ORÇAMENTÁRIO	25
3. METODOLOGIA	27
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	27
3.1.1. Quanto a finalidade.....	27
3.1.2. Quanto a área do conhecimento.....	27
3.1.3. Quanto ao propósito	27
3.1.4. Quanto aos métodos empregados.....	28
3.2. PESQUISA-AÇÃO	29
3.2.1. Contextualização	29
3.2.2. O ciclo da pesquisa-ação	29
3.2.3. Características da pesquisa-ação.....	30
3.2.4. O processo de pesquisa-ação	30
3.3. MÉTODOS DE COLETA DE DADOS.....	31
3.4. ÉTICA NA PESQUISA-AÇÃO.....	31
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	33

4.1. SOBRE A EMPRESA	33
5. REFLEXÕES E CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS	50
5. APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	51
6. APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	52

1. INTRODUÇÃO

O cenário brasileiro nunca foi favorável para as micro e pequenas empresas, com uma carga tributária alta, grande concorrência, pouco amparo do Estado, então as organizações precisam buscar ferramentas e alternativas para otimizar o seu funcionamento e lucratividade.

Com a constante instabilidade econômica do Brasil e ainda o advento da pandemia da COVID-19, muitas empresas precisaram encerrar as atividades, e um dos fatores que condicionam essa situação é a falta da utilização de ferramentas de planejamento e controle, que são de suma importância para que a empresa se prepare para as dificuldades que podem surgir, tanto no ambiente interno quanto externo.

É seguro afirmar que todas as organizações deveriam contar com um sistema de planejamento e controle financeiro e orçamentário, pois essa ferramenta fornece informações que acabam tornando a gestão mais fácil e objetiva.

Para enfrentar os problemas que existem atualmente, e também os que possam existir no futuro, é importante que as empresas possuam planos para projetar e controlar possíveis cenários que podem ocorrer no decorrer de sua existência.

De acordo com o SEBRAE, o primeiro motivo de *Causa Mortis* de uma empresa é a falta de um planejamento prévio, que inclui a gestão financeira, pois como não há um planejamento orçamentário, as mesmas não estão preparadas para enfrentar as constantes mudanças no cenário econômico nacional, o que ressalta ainda mais a importância de se realizar um planejamento financeiro e orçamentário.

Então, é de suma importância que todas as organizações, sejam pequenas ou grandes, possuam um planejamento e controle nas suas diversas áreas, para estarem prontas para as intempéries encontradas no caminho para o sucesso.

Uma gestão financeira realizada com planejamento e controle é uma alternativa que pode ajudar as organizações, principalmente as micro e pequenas empresas, que são muito mais vulneráveis às mudanças de ambiente externo, a alcançarem seus objetivos e metas, ou ao menos conseguirem manter-se de portas abertas durante períodos como o atual.

1.1. PROBLEMA

De acordo com Gil (2017), o problema está presente em toda pesquisa. O autor utiliza o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa para dizer que o problema (no âmbito de pesquisa) trata-se de um assunto controverso, que ainda não foi respondido de maneira satisfatória em qualquer campo do conhecimento, e que pode ser objeto de pesquisas científicas ou discussões acadêmicas.

O problema desta pesquisa não é caracterizado por uma questão, e sim por uma situação encontrada na empresa, e que a pesquisa buscará resolver de maneira prática, através de uma pesquisa-ação.

Um sistema de planejamento orçamentário tem um importante papel na correta gestão e otimização dos custos e despesas de uma empresa, fazendo assim com que a lucratividade do empreendimento cresça.

Tratando-se de uma MEI (microempreendedor individual), a empresa MultiLavagem não possui um sistema de planejamento e controle orçamentário, o que pode estar impactando negativamente na gestão financeira da organização.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo principal propor um sistema de planejamento e controle orçamentário na empresa MultiLavagem.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Verificar se a empresa possui os requisitos necessários para implantação de um sistema de planejamento e controle orçamentário, e criar os requisitos se eles não estiverem presentes;
- b) Elaborar as peças orçamentárias a serem implementadas pela organização;

- c) Demonstrar os resultados da empresa a partir do modelo do sistema de controle orçamentário proposto;

1.3. JUSTIFICATIVA

A pesquisa busca demonstrar como implantar um sistema de planejamento orçamentário em uma MEI (Microempreendedor Individual).

O estudo se justifica pelo fato de realizar um planejamento ser de suma importância para alcançar objetivos e/ou metas, e o planejamento orçamentário deve sempre figurar na gestão das empresas, pois com ele é possível verificar onde se encontra a situação econômica da organização, bem como tomar decisões e controlar para onde vão os recursos da empresa. Portanto, é necessário para um administrador ter domínio sobre o planejamento orçamentário, a fim de melhorar o desempenho da organização onde está inserido, e isto justifica a implementação do planejamento orçamentário que será visto neste estudo.

A importância de um planejamento orçamentário cresce ainda mais em períodos como o atual, onde além das ameaças internas e externas já existentes no mercado, novos atores surgem e dificultam ainda mais a estabilidade do ambiente externo, como é o caso da pandemia da COVID-19.

2. ORÇAMENTO EMPRESARIAL

De acordo com Lunkes (2011), desde o início da humanidade, existe a necessidade de orçar. As primeiras práticas orçamentárias ocorreram com os homens das cavernas, que, com a chegada dos longos invernos, precisavam orçar quanta comida precisariam caçar e estocar.

A palavra orçamento surgiu na Roma antiga, onde os romanos coletavam os impostos com uma bolsa chamada de *fiscus*. Mais tarde, na idade média, a tesouraria do Reino Unido era chamada de *fisc*. Na França, era utilizada a palavra *bouge* ou *bougett*, que depois acabou sendo adotada pelo vocabulário inglês (LUNKES, 2011).

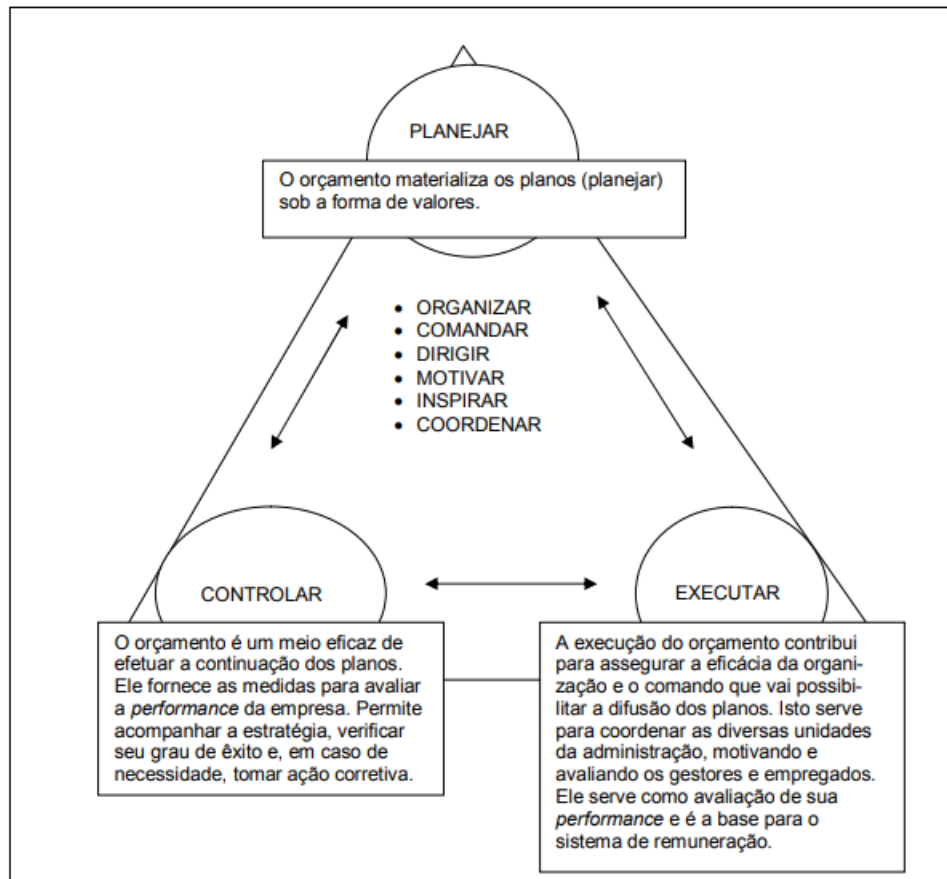
Lunkes (2011) cita que a história do orçamento empresarial é tão antiga quanto a história do orçamento em geral. O orçamento empresarial surgiu na administração pública, e também foi utilizado para planejar e controlar as operações empresariais pela primeira vez na empresa Du Pont (EUA) em 1919, e conquistou sua relevância por volta da metade do século XX, pois por volta de 1950 as empresas começaram a fazer uso desta ferramenta, e também começaram a surgir obras de grandes autores (Welsch, Gordon, Hilton, entre outros) e acabaram por difundir ainda mais o orçamento empresarial pelo mundo.

Frezatti (2009, p. 46) traz o conceito de orçamento da seguinte maneira:

“Orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores”.

Segundo Hoji (2018) o orçamento empresarial tem como função mostrar previamente o caminho que a empresa vai trilhar para buscar os resultados que deseja, e para que isso seja possível, deve-se seguir de acordo com o plano orçamentário. De acordo com Frezatti (2009), o orçamento empresarial possibilita ao(s) gestor(es) avaliar o desempenho de setores dentro da empresa, pois através dele é possível comparar os valores calculados na etapa de planejamento, com os obtidos na prática. A figura 1 mostra os objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo:

Figura 1 - Os objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo



Fonte: BOISVET, 1999 *apud* Lunkes, 2011.

Padoveze (2003, p. 189) *apud* Fumagalhi (2009, p. 27) agrega ao conceito e objetivo do orçamento, citando:

“Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício. [...] O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalham sinergicamente em busca dos planos de lucro”.

O nível de detalhamento encontrado em um orçamento empresarial pode variar de acordo com a organização. Muitas empresas podem elaborar seu orçamento com muitas páginas, muita complexidade e muitos detalhes. É necessário lembrar que, antes de iniciar um processo de elaboração de um plano orçamentário, deve-se realizar a análise dos objetivos da empresa, bem como os planos estratégicos. (LUNKES, 2011)

2.1. PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

A história do planejamento está ligada com exércitos e as estratégias militares. A palavra estratégia é derivada do termo grego *strategos*, que se trata da união de *stratos* (exército) com *ag* (liderar), e quer dizer de forma literal “a função do general do exército”. Então, *strategos* era sinônimo de ações ofensivas, com objetivo de buscar a vitória sobre o inimigo. (LUNKES, 2011)

Segundo Frezatti (2009, p. 14), “Planejar é quase uma necessidade intrínseca, como é alimentar-se para o ser humano. Não se alimentar significa enfraquecimento e o mesmo ocorre com a organização [...]”.

O objetivo do planejamento é traçar caminhos de atividades que precisam ser realizadas, bem como os métodos de fazê-las, buscando atingir objetivos (BOMFIM, 2007).

Fumagalhi (2009, p. 20) cita que:

“Pode-se fazer planejamento para tudo, comprar um carro, uma casa, planejar em começar uma faculdade no próximo ano, de casar, entre outras coisas, tudo que o homem pensa em fazer no futuro é uma forma de se planejar, uns com mais intensidade na sua realização outros com menos”.

Segundo Fayol (1989), uma das funções clássicas é planejar. Mas o que é planejar? De acordo com Ackoff et al (1984) *apud* Frezatti (2009), planejar é decidir antecipadamente. Ou seja, o ato de escolher uma alternativa dentre as disponíveis, analisando preferências, disponibilidades. Logo, planejar é controlar o próprio futuro. (FREZATTI, 2009)

Para Welsch (2012, p. 21) “o planejamento e controle de resultados pode ser definido, em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração”.

De acordo com Hoji (2017, p. 418):

“o planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados”.

Ainda na visão de Hoji (2018) planejar trata-se de olhar par ao futuro, onde as ações devem ser executadas como estabelecido no plano, para que se possa alcançar o resultado desejado.

Para Welsch (2012, p. 21) a definição de planejamento e controle, chamado pelo autor de “planejamento e controle de resultados”, de forma ampla “como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades do planejamento, coordenação e controle da administração”. O autor ainda cita que para que se possa compreender o conceito genérico de planejamento e controle de resultados, deve-se reconhecer que o mesmo fica próximo de um sistema que faz a integração de todos os aspectos fundamentais e operacionais de uma organização.

2.2. TIPOS DE ORÇAMENTO

Independente do seu modelo, o orçamento tem o objetivo de garantir lucro e diminuir as despesas de uma empresa. Ciente disso, a empresa pode optar pelo tipo de orçamento que melhor se encaixa na organização.

Serão apresentados a seguir alguns dos vários tipos de orçamento.

2.2.1.1. Orçamento estático

O orçamento estático pode ser considerado o mais comum entre empresas que utilizam o sistema de planejamento orçamentário. (FUMAGALHI, 2009)

Segundo Hoji (2018, p. 16), “Uma vez elaborado, o orçamento não pode mais ser alterado. Dessa forma, todas as variações entre o valor orçado e o real devem ser justificadas pelos gestores.”

Fumagalhi (2009) cita que o problema desse tipo de orçamento é justamente não poder sofrer alterações, pois como a meta já está estabelecida, se houver alguma variação que necessite de uma nova avaliação, isso não será possível.

2.2.1.2. Orçamento Contínuo

O orçamento contínuo, utilizado por empresas que passam por mudanças de ambiente externo mais rápidas, não conseguem elaborar um orçamento anual, então acabam por utilizar um prazo movente em seu orçamento, geralmente por mês: Quando um mês termina, é acrescentado outro no futuro. (LUNKES, 2011).

De acordo com Hoji (2018, p. 17):

“O orçamento contínuo é diferente dos orçamentos com períodos definidos, pois os períodos do orçamento são móveis. Ou seja, a cada mês encerrado, um novo período é considerado, com a exclusão do mês encerrado e acréscimo de um novo mês ao final do período orçamentário”.

2.2.1.3. Orçamento Base Zero (OBZ)

De acordo com Fumagalhi (2009), o orçamento base zero não leva em consideração a situação da empresa em anos anteriores, sendo então baseado no período presente, analisando e discutindo a necessidade (ou não) dos gastos do período.

Padoveze (2004, p. 504) *apud* Fumagalhi (2009, p. 30) conceitua o orçamento base zero da seguinte forma:

“A proposta do orçamento base zero está em discutir toda a empresa, toda vez que se elabora o orçamento. Está em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar a real necessidade dele. Nessa linha de pensamento, cada atividade da empresa será discutida, não em função de valores maiores ou menores, mas na razão ou não de sua existência. Concluída a definição da existência da atividade, será feito um estudo, partindo do zero, de quanto deveria ser o gasto para sua estruturação e manutenção daquela atividade, e quais seriam suas metas e objetivos”.

Warren, Reeve e Fess (2001) *apud* Lunkes (2011, p. 87) trazem embasamento para a conceituação acima, citando que “o orçamento de base zero exige que os gestores estimem as vendas, a fabricação e outras peças orçamentárias como se as operações estivessem começando da estaca zero.”

2.2.1.4. Orçamento Flexível

É chamado orçamento flexível (ou orçamento variável), o tipo de orçamento que utiliza projeções com diversos níveis de atividade. (HOJI, 2018).

Lunkes (2011, p. 109-110) complementa a afirmação acima citando:

“Alguns custos variam com mudanças no nível de atividade. É essencial, quando elaborar o orçamento, informar aos centros de custo para considerarem essa variabilidade. Por exemplo, se o nível real de atividade é maior que seu nível estimado de atividade, então esses custos que variam com a atividade serão maiores que os custos orçados; essencialmente causada por mudanças na atividade e não por má gestão”.

Padoveze (2005, p. 194) *apud* Fumagalhi (2009, p. 31), cita que “o orçamento flexível é fazer o levantamento dos custos unitários sem fazer um planejamento de quantidades vendidas.”

2.2.1.5. Orçamento por Atividades – ABB

De acordo com Cobaito (2018, p. 62), sobre a mecânica de funcionamento do ABB:

“Nesta análise, aplica-se a premissa de se analisar detalhadamente cada atividade da cadeia de valor de uma empresa, de modo a criar uma metodologia para eliminar as atividades desnecessárias na organização, que é a gestão baseada em atividades”.

Segundo Hoji (2018), o objetivo do orçamento por atividades (ou ABB – *activity-based budgeting*) é analisar os produtos ou serviços que são necessários para a sua produção, e utiliza como base o conceito do método de custeio baseado em atividades (ou custeio ABC: *activity-based costing*), o qual atribui custos utilizando direcionadores.

Lunkes (2011, p. 123) contrasta o conceito citando que:

“O ABB analisa os produtos ou serviços produzidos, que atividades são exigidas para produzir esses produtos ou serviços, e que recursos precisam ser orçados para executar essas atividades. É o contrário do processo de Custeio Baseado em Atividades - ABC para produzir planos financeiros e orçamentários”.

Ainda seguindo o pensamento de Lunkes (2011, p. 123), “o orçamento por atividades ou baseado em atividades é um plano quantitativo e financeiro que direciona a empresa a focalizar atividades e recursos visando atingir objetivos estratégicos.”

2.2.1.6. Beyond Budgeting

Segundo Frezatti (2009), o *beyond budgeting*, ou “além do orçamento”, é um termo utilizado para descrever um processo de gestão flexível, que não utiliza um orçamento anual de resultados. O conceito foi utilizado pela primeira vez no banco escandinavo *Svenska Handelsbanken*, que utilizou o método a partir da década de 70, obtendo resultados positivos, porém abaixo da concorrência. (HOJI, 2018)

De acordo com Cobaito (2018) este método visa descentralizar radicalmente a organização, trazendo empoderamento para os funcionários e gerentes de linha através de capacitação. Empresas como Ericsson, Volvo e SKF utilizam as técnicas do *beyond budgeting* para construir seus orçamentos empresariais.

2.3. IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO

Na visão de Fumagalhi (2009), a implantação do orçamento varia entre uma empresa e outra. Zdanowicz (1983) *apud* Lunkes (2011, p. 34) cita que “a empresa para implementar o orçamento deve ter no mínimo estrutura organizacional definida, contabilidade aberta e informatizada e fixação dos objetivos”.

Lunkes (2011), também aponta condições prévias para implantação do orçamento como estrutura organizacional, políticas, gestão de pessoal e sistema de informação.

2.3.1. Orçamento de vendas

O orçamento de vendas tem como objetivo principal mostrar o que a alta administração espera da empresa com relação às vendas futuras, com base em três aspectos: a situação atual da empresa, o meio externo, e o impacto dos objetivos na empresa. (WELSCH, 2012)

Na visão de Frezatti (2009), o orçamento de vendas diz respeito à projeção de *outputs* da empresa. Se for uma empresa de produtos, irá definir a quantidade a ser vendida dos produtos. Junto com isso, a empresa deverá definir paralelamente os preços brutos, taxas de juros (se forem utilizadas), impostos incidentes e possíveis descontos, para assim conseguir fazer uma projeção de faturamento.

O orçamento de vendas é importante pois é utilizado para analisar previamente a capacidade de estocagem e distribuição dos produtos. (HOJI, 2018)

O quadro 1 é o exemplo de um modelo de orçamento de vendas, na visão de Lunkes (2011):

Quadro 1 - Orçamento de vendas

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Previsão de vendas (lavagens)				
Preço unitário - R\$				
Total de vendas - R\$ (Receita Bruta)				
Impostos				
Receita Líquida				

Fonte: Lunkes (2011).

2.3.2. Orçamento de produção

O orçamento de produção tem como objetivo projetar o custo e a quantidade que será produzida, além de analisar o custo de venda pela movimentação de estoques, e possui cinco quadros orçamentários: projeção da quantidade de

produção, custos variáveis de produção, custos indiretos de produção, custo total de produção, e movimentação de estoques (HOJI, 2018).

Para Welsch (2012), o orçamento de produção é uma maneira de se estimar a quantidade de produtos que devem ser fabricados durante a execução do orçamento. Para isso, primeiramente é necessário estabelecer políticas relativas aos níveis de estoques. Depois, é preciso determinar a quantidade total de cada produto a ser confeccionado durante o período. Como terceiro passo, deve-se programar ou distribuir a produção por subperíodos.

Lunkes (2011) traz que o objetivo do orçamento de produção é garantir um nível de produção que seja suficiente para atender a demanda prevista de vendas. O autor também cita que:

“O plano de produção envolve a programação de uso da capacidade instalada, política de estoques (produtos acabados, em elaboração, matérias-primas, material secundário, outros), identificação com projeção das necessidades de investimentos para atender o programa de vendas, eventuais equipamentos ociosos e o seu destino, projeção dos custos variáveis e custos fixos, objetivos de produtividade considerada no orçamento e outros itens eventualmente necessários”.

O quadro 2 mostra um exemplo de um orçamento de produção, baseado nas ideias de Lunkes (2011).

Quadro 2 - Orçamento de Produção

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Previsão de vendas (unidades)				
(+) Estoque final				
Total Previsão Necessária				
(-) Estoque inicial				
Previsão de produção (unidades)				

Fonte: Lunkes (2011).

2.3.3. Orçamento de compras

Para garantir que as matérias-primas estejam disponíveis nas quantidades necessárias e no momento exato, além de projetar os custos desses produtos, é de

suma importância que o planejamento orçamentário contenha orçamentos detalhados mostrando a quantidade e os custos dos materiais que serão exigidos, e um orçamento que aborde as compras de matérias-primas (WELSCH, 2012). Para Lunkes (2011), estoques de matérias-primas que não estejam corretamente ajustados podem ter como consequência a paralisação temporária da produção da organização.

De acordo com Hoji (2018), o orçamento de compras tem como objetivo projetar os valores dos custos de fornecedores. Welsch (2012, p. 148), fala sobre o objetivo do orçamento de compras:

“Depois de serem especificados no orçamento de matérias-primas os períodos e as quantidades de cada tipo de material necessário deverá ser preparado um plano para a sua aquisição. Assim, o orçamento de compras indicará tanto as quantidades a serem adquiridas quanto o custo de cada tipo de material e as datas de entrega exigidas”.

O quadro 3 exemplifica um orçamento de compras (matéria-prima):

Quadro 3 - Orçamento de Compras

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Previsão de lavagens				
Shampoo usado por lavagem (L)				
Total de Shampoo necessário (L)				
(+) Estoque de Shampoo final (L)				
Total previsão Shampoo necessária (L)				
Previsão de Shampoo (L)				
Previsão preço Shampoo - R\$				
Total Custo Shampoo				

Fonte: Lunkes (2011).

2.3.4. Orçamento de despesas

De acordo com Hoji (2018), o orçamento de despesas engloba todas as áreas da organização, como a área comercial, administrativa, e também a área industrial. O autor cita que, em teoria, as despesas industriais na realidade são custos, porém, gerencialmente, estas são vistas como despesas, assim como as despesas da área comercial ou administrativa. Welsch (2012) complementa citando que o planejamento

de despesas deve envolver todos os níveis administrativos, com o objetivo de elaborar um orçamento de despesas realista para cada departamento, divisão ou unidade administrativa superior.

Segundo Hoji (2018), orçamento de despesas compreende os seguintes quadros orçamentários:

- Orçamento de despesas comerciais;
- Orçamento de despesas administrativas;
- Detalhamento da mão de obra direta e indireta;
- Resumo de despesas com pessoal;
- Resumo de despesas gerais, exceto despesas com pessoal e depreciações.

É possível ver nos quadros 4 e 5, exemplos de orçamentos de despesas, na visão de Lunkes (2011).

Quadro 4 - Orçamento de Mão-de-obra direta

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Previsão de lavagens				
MOD por lavagem (h)				
Total de MOD necessária (h)				
Previsão valor hora MOD - R\$				
Custo total da MOD				

Fonte: Lunkes (2011).

Quadro 5 - Orçamento de outros custos

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Custos Variáveis				
material indireto				
água				
energia elétrica				
combustível (deslocamento)				
manutenção				
Total Variável				
Custos Fixos				
Depreciação				
Total Fixo				
Total CI				

Fonte: Lunkes (2011).

2.4. CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

A fase de controle e avaliação, é onde se verifica como a empresa está lidando com determinada situação (OLIVEIRA, 2018).

Na visão de Welsch (2012), uma característica do relatório de desempenho (controle), é a existência de variações entre o valor orçado e o valor visto na realidade.

Por mais que o planejamento seja feito da melhor maneira possível, com projeções bem elaboradas, a chance de haverem diferenças entre o que foi planejado e os resultados efetivos é de praticamente 100%. Assim, se faz necessário acompanhar as atividades do dia a dia (valores e volumes), e comparar estas com os dados que foram projetados no planejamento, para que possam ser corrigidos os eventuais desvios de rota, por meio da realização de atividades de controle (HOJI, 2018).

A definição de controle segundo Welsch (2012, p. 41), é “simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos”.

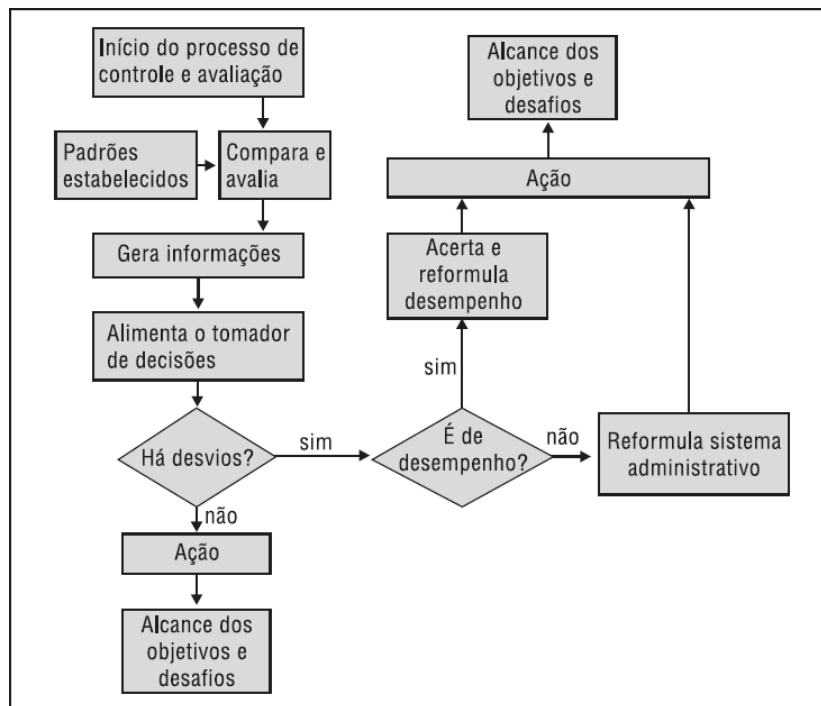
Oliveira (2018, p. 55), cita que “o controle pode ser definido, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos”.

De acordo com Fumagalhi (2009), o controle assume um papel tão importante quanto o do planejamento. Todas as funções e profissões fazem uso dessa ferramenta, como por exemplo na saúde com o controle de natalidade, controle de doenças, entre muitas outras.

Dentro da área orçamentária, o chamado “controle orçamentário” é aplicado identificando as metas, os resultados obtidos, as variações entre o planejado e os resultados, além de buscar analisar e entender as causas das variações, e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas (FREZATTI, 2009). O autor também cita que “o controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado”.

A figura 2 mostra a conceituação geral do controle e avaliação:

Figura 2 - Conceituação geral do controle



Fonte: Oliveira, 2018, p. 259

3. METODOLOGIA

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

3.1.1. Quanto a finalidade

Segundo Gil (2017), a classificação das pesquisas é dividida em duas grandes categorias, onde uma é denominada pesquisa básica, a qual é feita através da reunião de estudos com objetivo de preencher uma lacuna no conhecimento. No outro lado têm-se a pesquisa aplicada, a qual abriga estudos que possuem como objetivo solucionar problemas nas sociedades em que os pesquisadores vivem. Baseado nisso, visto que o presente trabalho fará a implantação de um sistema de planejamento e controle orçamentário em uma empresa específica, pode-se classificar o mesmo como uma pesquisa aplicada.

3.1.2. Quanto a área do conhecimento

De acordo com Gil (2017), a classificação fornecida pela CNPq se divide em sete grandes áreas: Ciências Exatas e da Terra, Ciências Biológicas, Engenharias, Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, e Ciências Humanas.

Neste ponto, a presente pesquisa se enquadra na área das ciências sociais aplicadas.

3.1.3. Quanto ao propósito

Gil (2017) classifica as pesquisas em três propósitos: As pesquisas exploratórias, que buscam proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com o objetivo de torna-lo mais explícito ou de construir hipóteses, as pesquisas descritivas, que buscam descrever características de determinada população ou

fenômeno, e as pesquisas explicativas, que buscam identificar fatores que influenciam ou determinam a ocorrência de fenômenos.

Visto que esta pesquisa realizará uma aplicação prática, não é possível aloca-la em uma destas três classificações.

3.1.4. Quanto aos métodos empregados

Para que seja possível avaliar a qualidade dos resultados de uma pesquisa, deve-se saber como os dados foram obtidos, além de saber também quais os procedimentos adotados em sua análise e interpretação (GIL, 2017).

O autor classifica os delineamentos de pesquisa como:

- Pesquisa Bibliográfica;
- Pesquisa Documental;
- Pesquisa Experimental;
- Ensaio Clínico;
- Estudo de Caso-controle;
- Estudo de Coorte;
- Levantamento de Campo;
- Estudo de Caso;
- Pesquisa Etnográfica;
- Pesquisa Fenomenológica;
- Teoria Fundamentada nos Dados;
- Pesquisa-ação;
- Pesquisas Mistas;
- Pesquisa participante;
- Pesquisa narrativa.

Visto que a presente pesquisa busca fazer a implantação de uma melhoria em uma organização, o delineamento utilizado será a pesquisa-ação.

3.2. PESQUISA-AÇÃO

3.2.1. Contextualização

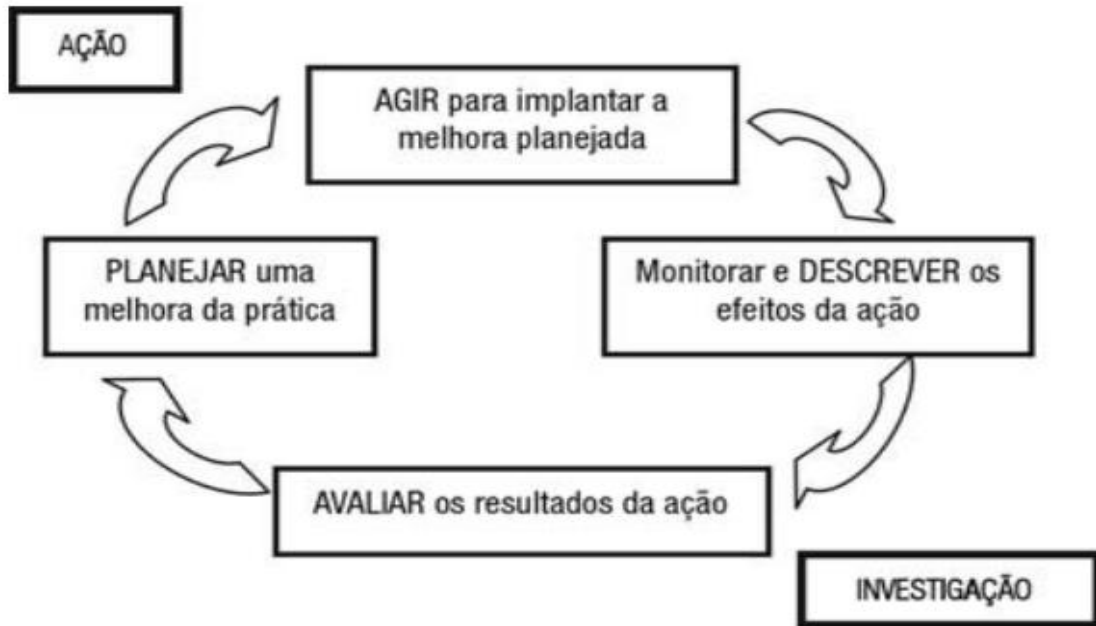
De acordo com Tripp (2005), não se tem uma certeza de quem criou a pesquisa-ação. Geralmente o feito é creditado a Lewin (1946), que foi quem publicou pela primeira vez um trabalho utilizando o termo. Porém, Lewin pode ter encontrado o termo anteriormente na Alemanha, num estudo realizado em Viena, em 1913.

Deschler e Ewart (1995) *apud* Tripp (2005), sugerem que esse tipo de pesquisa foi empregado primeiramente por John Collier, com intuito de melhorar as relações inter-raciais, no período em que foi comissário para Assuntos Indianos, antes e durante o período da Segunda Guerra Mundial.

3.2.2. O ciclo da pesquisa-ação

Na visão de Tripp (2005), a pesquisa-ação é um dos inúmeros tipos de investigação-ação, termo genérico que é utilizado para processos que sigam um ciclo onde busca se aprimorar a prática por meio da oscilação sistemática entre agir e investigar a respeito. A figura 3 mostra a representação do ciclo de investigação-ação.

Figura 3: Representação do ciclo básico da investigação-ação



Fonte: Tripp, 2005.

3.2.3. Características da pesquisa-ação

Segundo Tripp (2005), a pesquisa-ação é um modo de investigação-ação que faz uso de técnicas de pesquisa já estabelecidas para informar a ação que se decide optar para melhorar a prática. Esse método de pesquisa requer ação tanto em áreas práticas quanto da pesquisa, pois inevitavelmente possuirá características tanto da prática rotineira quanto da pesquisa científica.

3.2.4. O processo de pesquisa-ação

Esse processo inicia-se com um reconhecimento, ou uma análise situacional, onde analisa-se as práticas atuais dos participantes e envolvidos (TRIPP, 2005).

Então, inicia-se o ciclo da pesquisa-ação, que é frequentemente representado do mesmo modo que o ciclo da investigação-ação (figura 3), porém a investigação-ação é utilizada em cada fase de um ciclo de pesquisa-ação.

Outro ponto essencial para o processo de pesquisa-ação é a reflexão. Ela deve ocorrer durante todo o ciclo, iniciando-se na prática comum com objetivo de identificar o que deve ser melhorado, e sendo concluída quando, no fim do ciclo, for realizada uma reflexão sobre o que se sucedeu.

A pesquisa-ação é um método participativo, onde todo o mundo atingido pela mudança assim realizada participa dela. Esse método funciona melhor quando há a cooperação e colaboração, pois “os efeitos da prática de um indivíduo isolado jamais se limitam àquele indivíduo” (TRIPP, 2005, p. 454).

Dentro das cinco modalidades de pesquisa-ação citadas por Tripp (2005), esta pesquisa seguirá o caminho da pesquisa-ação técnica, visto que a mesma “constitui uma abordagem pontual na qual o pesquisador toma uma prática existente de algum outro lugar e a implementa em sua própria esfera de prática para realizar uma melhora” (TRIPP, 2005, p. 457).

3.3. MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Gil (2017), existem várias técnicas que podem ser adotadas para a coleta de dados na pesquisa-ação. A mais utilizada é a entrevista aplicada coletivamente ou individualmente. A presente pesquisa utilizará o método de entrevista semiestruturada (apêndice A), sendo aplicada ao gestor/proprietário da empresa. Além disso, outra ferramenta utilizada para o estudo será a análise documental, para obtenção dos dados financeiros com maior exatidão.

3.4. ÉTICA NA PESQUISA-AÇÃO

Quando efetuada uma pesquisa, sempre surgem questões quando se fazem mudanças que afetam outras pessoas (TRIPP, 2005).

De acordo com Tripp (2005, p. 456), sua posição é que:

“[...] a diretriz ética geral deve ser incorporada a qualquer projeto de pesquisa-ação desde o início e que nenhum pesquisador ou outro participante jamais empreenda uma atividade que prejudique outro participante sem que este tenha conhecimento e dê seu consentimento”.

A adesão do(s) participante(s) não pode, de maneira alguma, ser obrigatória e/ou coagida, devendo haver consentimento do(s) sujeito(s) que serão convidados a participar da pesquisa.

Esta pesquisa conta com um TCLE (Termo de Consentimento Livre e espontâneo), conforme o apêndice B, que deverá ser entregue ao participante selecionado.

A entrevista passou pela aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, sob o protocolo CAAE nº 53599321.6.0000.5564.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. SOBRE A EMPRESA

Conforme a entrevista realizada com o proprietário da empresa, a MultiLavagem existe desde o início dos anos 90, prestando o serviço de lavagem automotiva em Santa Rosa – RS. O proprietário, que é o único funcionário da empresa, mostrou-se interessado em responder a entrevista da pesquisa, citando a importância de as empresas possuírem um planejamento e controle orçamentário. Também de acordo com o proprietário, a empresa não possui um sistema de planejamento e controle orçamentário, pois mesmo achando importante o uso destas ferramentas, nunca se interessou por aplicá-las. Apesar disso, o entrevistado acredita que a empresa cumpre os requisitos para a implantação do sistema de planejamento e controle orçamentário, que segundo Zdanowicz (1983) *apud* Lunkes (2011) são: estrutura organizacional definida, contabilidade aberta e informatizada e fixação dos objetivos.

4.1. DADOS FINANCEIROS DE 2021

Os dados financeiros da empresa foram organizados conforme análise documental realizada pelo pesquisador, conforme as tabelas apresentadas a seguir:

Tabela 1 - Vendas em 2021 (R\$)

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Quantidade	40	36	45	47	55	52
Preço de venda	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Receita bruta	200,00	180,00	225,00	235,00	275,00	260,00
ICMS	35,00	31,50	39,38	41,13	48,13	45,50
Receita Líquida	165,00	148,50	185,63	193,88	226,88	214,50
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Quantidade	43	46	42	39	45	58
Preço de venda	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Receita bruta	215,00	230,00	210,00	195,00	225,00	290,00
ICMS	37,63	40,25	36,75	34,13	39,38	50,75
Receita Líquida	177,38	189,75	173,25	160,88	185,63	239,25

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Na primeira tabela, é possível notar que a empresa, ao menos no relatório de vendas, possui dados completos, o que é de suma importância para a elaboração do planejamento orçamentário. Ponto positivo para a empresa.

Tabela 2 - Custos de materiais em 2021 (R\$)

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Produção	40	36	45	47	55	52
Químicos	40,00	36,00	45,00	47,00	55,00	52,00
Pretinho pneu	6,00	5,40	6,75	7,05	8,25	7,80
Silicone painel	5,00	4,50	5,63	5,88	6,88	6,50
Total	51,00	45,90	57,38	59,93	70,13	66,30
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Produção	43	46	42	39	45	58
Químicos	43,00	46,00	42,00	39,00	45,00	58,00
Pretinho pneu	6,45	6,90	6,30	5,85	6,75	8,70
Silicone painel	5,38	5,75	5,25	4,88	5,63	7,25
Total	54,83	58,65	53,55	49,73	57,38	73,95

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Na tabela de custos de materiais apenas os produtos químicos utilizados no processo de lavagem não foram desmembrados para que pudesse ser feita a análise individual de cada um dos produtos, pois a empresa realiza pedidos de todos os produtos juntos, por isso os valores de produtos químicos estão concentrados em um único item. Apesar disso, os dados também são suficientes para a realização do planejamento orçamentário.

Tabela 3 - Outros custos em 2021 (R\$)

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
IPTU	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30
Depreciação	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00
Energia	12,80	11,45	13,28	13,80	14,50	13,58
Água	12,43	12,75	13,52	13,27	13,84	12,42
TOTAL	45,53	44,50	47,10	47,37	48,64	46,30
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
IPTU	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30
Depreciação	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00
Energia	13,24	12,96	11,98	12,54	13,86	14,82
Água	12,24	12,92	11,58	12,28	13,87	15,84
TOTAL	45,78	46,18	43,86	45,12	48,03	50,96

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Com relação aos outros custos, a análise documental mais uma vez encontrou dados precisos sobre cada um dos itens que geram gastos para a empresa, mostrando que realmente a empresa cumpre os requisitos para a implantação do orçamento.

Tabela 4 - Custos de mão-de-obra direta em 2021 (R\$)

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Produção	40	36	45	47	55	52
Horas MOD/un.	2	2	2	2	2	2
Total de horas MOD	80	72	90	94	110	104
Custo da hora MOD	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Gasto total com MOD	60,00	54,00	67,50	70,50	82,50	78,00
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Produção	43	46	42	39	45	58
Horas MOD/un.	2	2	2	2	2	2
Total de horas MOD	86	92	84	78	90	116
Custo da hora MOD	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Gasto total com MOD	64,50	69,00	63,00	58,50	67,50	87,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Com a parte dos custos de mão-de-obra direta, assim como nos outros dados levantados, foram encontrados relatórios detalhados com o custo da mão-de-obra direta por hora, o número de horas utilizadas por serviço, total de horas de mão-de-obra direta, e o gasto total com mão-de-obra direta.

Tabela 5 - Custo unitário do produto em 2021 (R\$)

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Produção	40	36	45	47	55	52
MP	51,00	45,90	57,38	59,93	70,13	66,30
CI	45,53	44,50	47,10	47,37	48,64	46,30
MOD	60,00	54,00	67,50	70,50	82,50	78,00
Total	156,53	144,40	171,98	177,80	201,27	190,60
Custo unitário	3,91	4,01	3,82	3,78	3,66	3,67
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Produção	43	46	42	39	45	58
MP	54,83	58,65	53,55	49,73	57,38	73,95
CI	45,78	46,18	43,86	45,12	48,03	50,96
MOD	64,50	69,00	63,00	58,50	67,50	87,00
Total	165,11	173,83	160,41	R 153,35	172,91	211,91
Custo unitário	3,84	3,78	3,82	3,93	3,84	3,65

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Foram também levantados na análise documental dados sobre o custo unitário do serviço oferecido, sendo assim possível ao proprietário analisar a relação entre receitas e custos, como pode ser visto na DRE de 2021 apresentada na tabela 11.

Tabela 6 - DRE 2021

Faturamento Líquido	R\$	2.260,50
(-) CSP (Custo do Serviço Prestado)	R\$	2.080,07
(-) custo de materiais	R\$	698,70
(-) custo MOD	R\$	822,00
(-) outros custos	R\$	559,37
(=) Resultado Bruto	R\$	180,43
(-) Despesas Operacionais	R\$	-
(-) despesas comerciais	R\$	-
(-) despesas administrativas	R\$	-
(=) Resultado Operacional (LAIR)	R\$	180,43
(-) Imposto de Renda (25%)	R\$	45,11
(=) Resultado Líquido	R\$	135,32

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Analisando os dados obtidos através da análise documental, é possível verificar que, mesmo sem um planejamento e controle orçamentário, a empresa apresentou um resultado líquido positivo (lucro) ao final do ano de 2021.

4.2. ORÇAMENTO 2022

Assim como as tabelas utilizadas para a apresentação dos dados de 2021 da empresa, o planejamento orçamentário foi feito utilizando como base as peças orçamentárias apresentadas por Lunkes (2011).

Para o planejamento orçamentário de 2022 da empresa MultiLavagem, foi adotado o aumento do IPCA previsto em 11 de fevereiro de 2022 pelo Banco Central do Brasil através do Relatório Focus, que publica um resumo das expectativas de mercado a respeito de alguns dos mais importantes indicadores economia brasileira, que foi aplicado em todos os custos e despesas da empresa, conforme pode ser visto na tabela 7.

Tabela 7 - Previsões do relatório Focus

Inflação	5,25%
PIB Total (variação sobre o ano anterior)	0,30%
IGP-M (variação)	7,33%
Selic (variação)	12,25%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Outro ponto importante é o fato de o proprietário da empresa, durante a entrevista, comentar que tinha intenção de elevar o preço de venda do serviço de R\$5,00 para R\$6,00, então este foi o preço praticado no planejamento orçamentário. As mudanças em relação aos dados apresentados pela empresa em 2021, podem ser vistos nas tabelas a seguir:

Tabela 8 - Orçamento de vendas para 2022 (R\$)

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Quantidade	36	32	41	42	50	49
Preço de venda	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Receita bruta	216,00	192,00	246,00	252,00	300,00	294,00
ICMS	36,72	32,64	41,82	42,84	51,00	49,98
Receita Líquida	179,28	159,36	204,18	209,16	249,00	244,02
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Quantidade	39	41	38	35	41	52
Preço de venda	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Receita bruta	234,00	246,00	228,00	210,00	246,00	312,00
ICMS	39,78	41,82	38,76	35,70	41,82	53,04
Receita Líquida	194,22	204,18	189,24	174,30	204,18	258,96

Como pode ser visto na tabela 8 acima, por conta do aumento no preço praticado pela prestação do serviço de lavação, e também da pandemia da COVID-19 no Brasil e no mundo, foi previsto um volume de vendas 10% menor, em relação a 2021. Outro fator que determina mudanças na receita líquida da empresa é a alteração da alíquota do ICMS, que em 2021 era de 17,5%, e a partir de janeiro de 2022, caiu para 17%. A tabela 9 a seguir mostra os custos de materiais orçados para o ano de 2022 da empresa.

Tabela 9 - Orçamento de materiais 2022 (R\$)

	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho
Produção	36	32	41	42	50	49
Químicos	37,89	33,68	43,15	44,21	52,63	51,57
Pretinho pneu	13,27	11,79	15,11	15,48	18,43	18,06
Silicone painel	4,73	4,21	5,39	5,52	6,58	6,44
Total	55,89	49,68	63,65	65,21	77,63	76,07
	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
Produção	39	41	38	35	41	52
Químicos	41,05	43,15	40,00	36,84	43,15	54,73
Pretinho pneu	14,37	15,11	14,00	12,90	15,11	19,16
Silicone painel	5,13	5,39	5,00	4,60	5,39	6,84
Total	60,55	63,65	59,00	54,34	63,65	80,73

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Na parte de materiais é possível notar as implicações da previsão da inflação aplicada sobre os preços de 2021 dos produtos utilizados pela empresa. O Banco Central do Brasil, em fevereiro de 2022, estimou uma variação positiva de 5,25% do IPCA, índice por qual foram orçados os preços das matérias-primas para o orçamento. Comparando com o ano de 2021, pode-se notar um aumento nos valores, mesmo com a diminuição da produção. Na DRE projetada, será possível analisar se este aumento dos custos de matérias-primas afetará negativamente o resultado líquido anual da empresa, em relação ao ano anterior. A mesma variação do IPCA foi utilizada para se obter os valores apresentados na tabela 10, que mostra os outros custos da empresa em 2022.

Tabela 10 - Orçamento de outros custos 2022 (R\$)

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
IPTU	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48
Depreciação	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00
Energia	13,47	12,05	13,98	14,52	15,26	14,29
Água	13,08	13,42	14,23	13,97	14,57	13,07
TOTAL	47,03	45,95	48,69	48,97	50,31	47,84
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
IPTU	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48
Depreciação	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00
Energia	13,94	13,64	12,60	13,20	14,59	15,60
Água	12,88	13,60	12,19	12,92	14,60	16,67
TOTAL	47,30	47,72	45,27	46,60	49,67	52,75

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

O mesmo ocorre com o orçamento de outros custos, onde mesmo com a diminuição da produção, a variação do IPCA deixa os dados estimados para 2022 acima dos dados vistos em 2021. A seguir, na tabela 11, serão exibidos os dados estimados de mão-de-obra direta para 2022.

Tabela 11 - Orçamento de mão-de-obra direta 2022 (R\$)

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Produção	36	32	41	42	50	49
Horas MOD/um	2	2	2	2	2	2
Total de horas MOD	72	64	82	84	100	98
Custo da hora MOD	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79
Gasto total com MOD	56,88	50,56	64,78	66,36	79,00	77,42
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Produção	39	41	38	35	41	52
Horas MOD/um	2	2	2	2	2	2
Total de horas MOD	78	82	76	70	82	104
Custo da hora MOD	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79
Gasto total com MOD	61,62	64,78	60,04	55,30	64,78	82,16

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Na projeção dos custos de mão-de-obra direta para 2022, pode-se ver o inverso do que foi analisado nos dados até aqui projetados, pois mesmo com o aumento do custo de mão-de-obra por hora baseado na variação do IPCA, a diminuição da produção estimada para 2022 causou uma redução no gasto total com mão-de-obra direta.

A seguir, estão dispostos na tabela 12 os dados estimados de custo unitário do produto para 2022.

Tabela 12 - Orçamento de custo unitário 2022 (R\$)

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho
Produção	36	32	41	42	50	49
MP	55,89	49,68	63,65	65,21	77,63	76,07
CI	47,03	45,95	48,69	48,97	50,31	47,84
MOD	56,88	50,56	64,78	66,36	79,00	77,42
Total	159,80	146,19	177,12	180,54	206,94	201,33
Custo unitário	4,44	4,57	4,32	4,30	4,14	4,11
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Produção	39	41	38	35	41	52
MP	60,55	63,65	59,00	54,34	63,65	80,73
CI	47,30	47,72	45,27	46,60	49,67	52,75
MOD	61,62	64,78	60,04	55,30	64,78	82,16
Total	169,47	176,15	164,31	156,24	178,10	215,64
Custo unitário	4,35	4,30	4,32	4,46	4,34	4,15

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Na projeção de custo unitário do produto para 2022, visto na tabela 11 acima, é possível analisar que, mesmo com a redução estimada de produção para o ano de elaboração do orçamento, o custo unitário do produto se elevou, mostrando o impacto da variação estimada do IPCA sobre todos os custos que incidem sobre o produto.

Como última peça orçamentária, na tabela 13 abaixo pode ser vista a DRE (demonstração do resultado do exercício) projetada para o final do ano de 2022 da empresa.

Tabela 13 - DRE Projetada 2022

Faturamento Líquido	R\$	2.470,08
(-) CSP (Custo do Serviço Prestado)	R\$	2.131,82
(-) custo de materiais	R\$	770,04
(-) custo MOD	R\$	783,68
(-) outros custos	R\$	578,10
(=) Resultado Bruto	R\$	338,26
(-) Despesas Operacionais	R\$	-
(-) despesas comerciais	R\$	-
(-) despesas administrativas	R\$	-
(=) Resultado Operacional (LAIR)	R\$	338,26
(-) Imposto de Renda (25%)	R\$	84,57
(=) Resultado Líquido	R\$	253,70

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Como última peça do planejamento orçamentário proposto por Lunkes (2011), a DRE projetada apresenta-se como um relatório final do exercício orçamentário anual, apontando se a empresa efetivamente poderá render lucro ou terá prejuízo. Comparando com a DRE apresentada do ano de 2021, mesmo com a redução estimada de 10% nas vendas, e com o aumento estimado de 5,25% do IPCA, a empresa apresentou um resultado líquido 87,75% maior que no ano anterior. Mas como isso é possível, se todos os custos aumentaram? Simples, o proprietário optou por aumentar em 20% o preço de venda do serviço, o que, mesmo com o aumento dos custos estimados e redução das vendas estimadas, fez com que o faturamento líquido aumentasse mais do que o valor estimado dos custos.

4.3. CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Com todas as peças orçamentárias para 2022 estimadas e prontas, é necessário que a empresa tenha uma ferramenta para acompanhar as variações entre o que foi planejado e o que realmente aconteceu no final de cada período. Por este motivo, foram montados modelos de planilhas de análise de variações orçamentárias, que comparam os dados de cada peça orçamentária desenvolvida com o resultado apresentado após o final de cada mês, as quais foram adequadas para a empresa-alvo desta pesquisa, conforme podem ser vistas nas tabelas a seguir:

Tabela 14 - Análise das variações de produção para janeiro de 2022

Produtos	Resultados reais		Plano de resultados		Variação	
	Unidades	Valor	Unidades	Valor	Unidades	Valor
Lavações	-	-	36	R\$ 179,28	-	R\$ -

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Nesta planilha de análise das variações de produção, o gestor da empresa poderá comparar os números e valores referentes a produção estimada no planejamento com o que foi registrado realmente ao final do mês contábil.

Tabela 15 - Análise das variações de matéria-prima para janeiro de 2022

Matéria-prima	Resultados reais		Plano de resultados		Variação	
	Valor		Valor		Valor	
Produtos químicos	R\$ -		R\$ 37,89		R\$ -	
Pretinho pneu	R\$ -		R\$ 13,27		R\$ -	
Silicone painel	R\$ -		R\$ 4,73		R\$ -	
Total	R\$ -		R\$ 55,89		R\$ -	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Na tabela de análise das variações de matéria-prima, será possível comparar os valores estimados e reais gastos com matérias-primas, o que estará diretamente ligado ao aumento, diminuição ou equilíbrio da produção.

Tabela 16 - Análise das variações de custos indiretos para janeiro de 2022

Custos	Resultados reais		Plano de resultados		Variação	
	Valor		Valor		Valor	
IPTU	R\$ -		R\$ 3,48		R\$ -	
Depreciação	R\$ -		R\$ 17,00		R\$ -	
Energia	R\$ -		R\$ 13,47		R\$ -	
Água	R\$ -		R\$ 13,08		R\$ -	
Total	R\$ -		R\$ 47,03		R\$ -	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Na tabela de análise das variações de custos indiretos, o proprietário poderá comparar os valores gastos com energia e água, que estarão também ligados a variação (ou não) da produção. Gastos com IPTU não possui necessidade de ser

analisado em vários meses, visto que as parcelas do IPTU são fixas, logo o gestor conseguirá adaptar as ferramentas para trabalharem com o valor real.

Tabela 17 - Análise das variações de mão-de-obra direta para janeiro de 2022

	Resultados reais		Plano de resultados		Variação	
	Valor		Valor		Valor	
Gasto total com MOD	R\$	-	R\$	56,88	R\$	-

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Na planilha de análise das variações de MOD, será possível comparar os gastos estimados e reais de mão-de-obra direta, outro item que está diretamente ligado com a produção, ou seja, há possibilidade ou não de haverem variações no decorrer dos meses, pois a cada mês que a produção real for diferente da planejada, os custos de mão-de-obra direta também irão variar.

Tabela 18 - Análise das variações de custo unitário para janeiro de 2022

	Resultados reais		Plano de resultados		Variação	
	Valor		Valor		Valor	
Custo Unitário	R\$	-	R\$	4,44	R\$	-

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Como última peça da ferramenta de controle adotada (análise das variações orçamentárias), a planilha de análise das variações de custo unitário irá comparar o custo unitário de cada lavagem, item que terá a variação dependente de muitos fatores, como aumento (ou não) de custos de matérias-primas (em relação ao planejado), e mudanças em tarifas como de água e luz.

Utilizando as ferramentas de análise das variações orçamentárias, o proprietário e gestor poderá saber se os valores orçados para 2022 serão menores ou maiores nos primeiros meses, e assim agir, tirando o maior proveito possível dos dados e ferramentas implantadas na empresa.

5. REFLEXÕES E CONCLUSÃO

Como visto ao longo desta pesquisa, o planejamento e controle orçamentário é uma peça fundamental na organização financeira da empresa, estimando com detalhes os gastos futuros da empresa, e assim podendo ser utilizada até para a manutenção do preço de venda dos produtos, respeitando os objetivos financeiros da empresa. Na empresa-alvo da pesquisa, não havia nenhum sistema de planejamento e controle orçamentário, o que seria um real problema, se a empresa estivesse fechando o ano com prejuízo, o que não aconteceu no ano de 2021, conforme os dados levantados no estudo.

Porém, com todo o levantamento dos dados do último ano contábil da empresa, aplicando a ferramenta de planejamento e controle orçamentário, estimando os novos valores dos custos e despesas com base em dados confiáveis (relatório Focus), e alterando o preço de venda do serviço ao gosto do proprietário, conseguiu-se estimar uma significativa melhora no financeiro da empresa, mostrando que, mesmo estimando quedas nas vendas, e o aumento dos custos, será possível melhorar muito o desempenho financeiro da empresa. Deve-se ressaltar que os dados vistos nas tabelas do planejamento orçamentário são estimados, com base no relatório Focus de 11 de fevereiro de 2022, então até o final do ano contábil esses dados poderão se alterar, pois tratam-se de previsões. Por isso, foram desenvolvidas ferramentas de controle orçamentário para cada peça do planejamento, podendo assim o proprietário comparar ao final de cada mês os valores reais de receitas e custos, com os valores estimados no planejamento.

A implantação do sistema de planejamento e controle orçamentário ocorreu de forma rápida e fácil, pois a empresa dispunha de todos os dados necessários para a implantação, bem como possuía todos os requisitos levantados por Lunkes (2011). Além destes fatores, o proprietário foi muito solícito na entrevista realizada, informando o preço de venda que gostaria de praticar para o ano de 2022, facilitando a elaboração das peças orçamentárias.

É sabido que nem todas as empresas terão essa facilidade na implantação de um sistema de planejamento e controle orçamentário, mas, como visto nesta pesquisa, é uma ferramenta de suma importância para uma gestão financeira eficiente

e buscando minimizar os desafios que se apresentam para muitas empresas durante um ano, facilitando o dia-a-dia tanto da empresa, quanto do(s) gestor(es).

O planejamento orçamentário implantado neste estudo, após a sua conclusão foi, apresentado ao proprietário da empresa, o qual ficou interessado em utilizá-lo, pois o mesmo não tinha noção de que ele poderia fazer tanto com os dados armazenados do ano anterior da empresa. Por fim, o proprietário garantiu que irá utilizar as peças orçamentárias e as ferramentas de controle, pois entendeu o quão importante é o planejamento e controle financeiro de sua empresa.

Ao final deste estudo, conclui-se que o objetivo geral e específicos propostos no capítulo 1 foram atingidos, mostrando no decorrer do mesmo que foi possível implantar um sistema de planejamento e controle orçamentário, pois a empresa cumpre os requisitos necessários.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Focus – Relatório de mercado**. 2022. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus/11022022>> Acesso em 19 de fevereiro de 2022.

BOMFIM, C. A. G. P. **Planejamento financeiro e orçamento operacional em uma microempresa**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração. UFRGS. Porto Alegre, 2007.

COBAITO, F. C. Orçamento base zero (OBZ): agregando valor na gestão empresarial. **Revista Da FAE**. Curitiba, p. 57-74, jul./dez. 2018.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1989. Disponível em: <<http://administracao-online.com/wp-content/uploads/2017/08/ebook-adm-industrial-geral.pdf>> Acesso em 11 de outubro de 2021.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FUMAGALHI, S. **Planejamento orçamentário: Um estudo de caso em uma concessionária de motocicletas**. Juína: AJES, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

LIMA, L. Z. **Participação dos gerentes no orçamento de uma organização: Um estudo de caso**. 2017. Monografia (Graduação) – Curso de Ciências Contábeis. UFSC. Florianópolis, 2017.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**. 12.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

HOJI, M. **Orçamento empresarial: passo a passo**. São Paulo: Saraiva 2018.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 34.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

SEBRAE. **CAUSA MORTIS: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em 18 set. 2021.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

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

5. APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Você já participou de uma pesquisa antes?
2. Como se sentiu ao ser convidado para participar desta pesquisa?
3. O que você acha de uma pesquisa preocupada com o planejamento e controle orçamentário de uma empresa?
4. Há quanto tempo a sua empresa existe?
5. Quantos funcionários a empresa emprega?
6. A empresa possui algum tipo de planejamento e controle orçamentário?
7. Os requisitos para implantação de um sistema de planejamento e controle orçamentário são: estrutura organizacional definida, contabilidade aberta e informatizada, e fixação dos objetivos. Você acha que a empresa cumpre estes requisitos?

6. APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP/UFFS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

ELABORAÇÃO DE UM SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE LIMPEZA AUTOMOTIVA

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa: Elaboração de um sistema de planejamento e controle orçamentário empresarial em uma empresa do segmento de limpeza automotiva.

Desenvolvida por Alcindo Inhaia Fernandes Júnior, discente de Graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Cerro Largo, sob orientação do Professor Artur Filipe Ewald Wuerges.

O objetivo central do estudo é: Implantar um sistema de planejamento e controle orçamentário na empresa Multilavagem, sob a justificativa de o planejamento orçamentário ser de suma importância para alcançar objetivos e/ou metas dentro da organização, pois com ele é possível verificar onde se encontra a situação econômica da organização, bem como tomar decisões e controlar para onde vão os recursos da empresa.

O convite a sua participação se deve ao fato de a vossa pessoa ser proprietário e gestor da empresa que será objeto de estudo desta pesquisa, assim sendo de suma importância as informações e dados passados.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser

feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista ao pesquisador do projeto.

O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente uma hora.

A entrevista será gravada somente para a transcrição das informações e logo após as gravações serão apagadas.

As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas ao pesquisador e seu orientador.

Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, físico ou digital, por um período de cinco anos.

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é o de poder contribuir com o crescimento e evolução da sua organização.

A participação na pesquisa poderá causar riscos, como o risco de constrangimento durante a entrevista. Para evitar ou minimizar este risco, o pesquisador se compromete em oferecer um ambiente confortável para realização da entrevista, bem como não utilizar perguntas ou palavras que possam acarretar em constrangimento ao participante.

Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais, e também será mantido no repositório digital da UFFS.

Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via. Desde já agradecemos sua participação!

Número CAAE: 53599321.6.0000.5564

Número do parecer e data de aprovação pelo CEP/UFFS:

Cerro Largo, 18 de setembro de 2021.

Assinatura do Pesquisador Responsável

Contato profissional com o(a) pesquisador(a) responsável:

Tel.: (55) 9 9960 - 845

e-mail: alcindofernandes@hotmail.com

Endereço para correspondência: Rua José Scalco, 177, Casa 2, Timbaúva, Santa Rosa – RS, 98781-324.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS:

Tel. e Fax - (0XX) 49 2049 - 3745

E-Mail: cep.uffs@uffs.edu.br

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS - Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul, CEP 89815-899, Chapecó - Santa Catarina – Brasil.

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: _____

Assinatura: _____

Declaro que autorizo a gravação da entrevista por parte do entrevistador.

Assinatura: _____