



Ciências Contábeis  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA



Inacilma Rita Silva Andrade

FCCC51

# Orçamento Empresarial e Planejamento Estratégico

# ORÇAMENTO EMPRESARIAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
BACHARELADO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

*Inacilma Rita Silva Andrade*  
ORÇAMENTO EMPRESARIAL  
E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Salvador,  
2020

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

Reitor: João Carlos Salles Pires da Silva

Vice-Reitor: Paulo César Miguez de Oliveira

**Produção de Material Didático**

Coordenação de Tecnologias Educacionais

CTE-SEAD

Pipino de Andrade; Vitor Souza; Flávia  
Moreira; Amanda Soares Fahel; Marcos  
Nascimento

Pró-Reitoria de Ensino de Graduação

Pró-Reitor: Penildon Silva Filho

Núcleo de Estudos de Linguagens &amp;

Tecnologias - NELT/UFBA

Design de Interfaces:

Raissa Bomtempo; Jessica Menezes

Faculdade de Ciências Contábeis

Diretor: Prof. Josélton Silveira da Rocha

Coordenação

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Equipe Audiovisual

Direção:

Haenz Gutierrez Quintana

Superintendência de Educação a

Distância -SEAD

Superintendente: Márcia Tereza Rebouças  
Rangel

Projeto gráfico

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Projeto Capa: Prof. Alessandro Faria

Produção:

Daiane Nascimento dos Santos; Victor  
Gonçalves

Coordenação de Tecnologias Educacionais

CTE-SEAD

Haenz Gutierrez Quintana

Arte da capa: Prof. Alessandro Faria

Foto de capa: Pixabay

Câmera, teleprompter e edição:

Gleyson Públio; Valdinei Matos

Coordenação de Design Educacional

CDE-SEAD

Lanara Souza

**UAB -UFBA****Bacharelado em Ciências Contábeis**

Coordenadora:

Prof<sup>a</sup> Inês Teresa Lyra Gaspar da Costa

Equipe de Revisão:

Edivalda Araujo

Edição:

Maria Giulia Santos; Sabrina Oliveira;  
Adriane Santos.

Equipe Design

Supervisão: Alessandro Faria

Videografismos e Animação:

Camila Correia; Gean Almeida; Mateus  
Santana; Roberval Lacerda.

Editoração / Ilustração:

Bruno Deminco; Davi Cohen; Felipe  
Almeida Lopes; Luana Andrade; Michele  
Duran de Souza Ribeiro; Rafael Moreno

Edição de Áudio/trilha sonora:

Mateus Aragão; Rebecca Gallinari.



O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001. Esta obra está sob licença Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0: esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Sistema de Bibliotecas da UFBA

A553

Andrade, Inacilma Rita Silva. Orçamento empresarial e planejamento estratégico / Inacilma Rita Silva Andrade. - Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2020. 92 p. : il.

Esta obra é um Componente Curricular do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis na modalidade EaD da UFBA/SEAD/UAB.

ISBN: 978-8292-237-8

1. Orçamento. 2. Orçamento nas empresas. 3. Processo orçamentário. 4. Planejamento estratégico. 5. Contabilidade – Estudo e ensino. I. Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Ciências Contábeis. II. Universidade Federal da Bahia. Superintendência de Educação a Distância. III. Título.

CDU 657.3

# SUMÁRIO

<b>MINICURRÍCULO DO PROFESSOR</b>	<b>06</b>
<b>APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA</b>	<b>07</b>
<b>UNIDADE 1 - ORÇAMENTO EMPRESARIAL</b>	
<b>1.1 – Orçamento Empresarial</b>	
1.1.1– Conceito, Objeto, finalidade	09
1.1.2 – Princípios Orçamentários	12
1.1.3 – Diretrizes e Premissas Orçamentárias	15
<b>UNIDADE 2 - PRÁTICA DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL</b>	
<b>2.1 – Orçamento Empresarial</b>	
2.1.1– Processo Orçamentário	23
2.1.2 – Etapas do Processo Orçamentário	24
2.1.3 – Prática de Orçamento	29
<b>UNIDADE 3 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	
<b>3.1 – Planejamento Estratégico</b>	
3.1.1– Administração Estratégica	54
3.1.2 – Enfoque Estratégico - Conceitos e Fundamentos	57
3.1.3 – Planejamento Estratégico	58
3.1.4 – Planejamento e Implementação	69
3.1.5 – Análise das Variáveis ambientais	70
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>85</b>

# MINI CURRÍCULO DO PROFESSOR

## **Inacilma Rita Silva Andrade**

Professora-Autora

A Profa. Inacilma Andrade é Doutoranda do Programa Multi-institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento (UFBA/IFBA/UNEB/UEFS), Mestre em Contabilidade e graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Contábeis Visconde de Cairu. Especialista em Auditoria Contábil, Engenharia Econômica de Negócios e Perícia Contábil. Atuou como Professor de graduação dos cursos de Administração e Ciências Contábeis. Atuou como Perita Contábil para o Tribunal de Justiça Federal - 1ª Região. Professora visitante de cursos de pós-graduação. Foi coordenadora adjunta do Curso de Ciências Contábeis da AREA1FTE. Foi professora assistente do Instituto de Ciências Ambientais e Desenvolvimento Sustentável (ICAD) da Universidade Federal da Bahia (UFBA) - Campus Barreiras. Atuou como Coordenadora do Planejamento na Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN) da UFBA. Atuou como professor tutor de Estágio Supervisionado no curso de Administração Pública da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) - Educação à Distância (Programa UAB /MEC Bolsa CAPES). Atualmente está lotada como Professor Adjunto II na Faculdade de Ciências Contábeis da UFBA. É pesquisadora CAPES e FAPESB, com projetos na área de Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo. Suas áreas de atuação são: motivação, controle interno, Avaliação Institucional, Cultura organizacional, Liderança, Processo de Gestão, Custos, Perícia Contábil, Planejamento Estratégico, Empreendedorismo, e Cooperativas de Trabalho.

Endereço para acessar o CV: <http://lattes.cnpq.br/7379272904234935>

# APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA

Caros Estudantes,

Estamos iniciando a disciplina de Orçamento Empresarial e Planejamento Estratégico. Essa é uma disciplina fundamental para os profissionais da área contábil que pretendem se especializar nas áreas de consultoria empresarial, além de possibilitar o conhecimento de duas ferramentas de gestão que são essenciais para auxiliar nossos clientes no processo de tomada de decisão. Planejamento empresarial estratégico é o processo em que a organização pensa sua estratégia por meio da definição de suas ações, de médio e longo prazo, rumo ao que espera obter, ou alcançar, no futuro. Geralmente é elaborado anualmente, independente do porte da empresa.

Um planejamento empresarial é importante porque, devido à competitividade do mercado e as constantes inovações tecnológicas e mercadológicas, pode ser o diferencial competitivo que garante o crescimento sustentável das empresas, podendo ser o elemento chave entre a continuidade, ou não, de uma empresa.

O orçamento empresarial é a projeção financeira futura, tomando como base o plano estratégico, as estimativas de crescimento ou redução dos ganhos, dos custos, das despesas e dos investimentos que a empresa fará.

Assim como o planejamento estratégico, o orçamentário empresarial é essencial para que as metas e os objetivos da empresa possam ser alcançados, uma vez que projeta os recursos necessários para essa realização. É essencial para o planejamento dos gastos, a redução dos custos e a gestão dos recursos financeiros. Também possibilita a redução dos impactos dos ambientes externos (ameaças), o melhor aproveitamento das oportunidades e o aumento dos resultados financeiros.

Desejo a todos e a todas, um excelente aprendizado!

Profa. Inacilma Andrade



Figura 1: Pixabay

## UNIDADE 1 – ORÇAMENTO EMPRESARIAL

A primeira unidade da disciplina de Orçamento Empresarial e Planejamento Estratégico, que compõem a Gestão Orçamentária de uma instituição ou organização, apresenta os conceitos, princípios e modelos do orçamento empresarial.

Nesta unidade vamos procurar entender o orçamento empresarial como uma metodologia relevante para o planejamento, execução e controle das atividades e operações nas organizações, seja qual for o seu porte. A elaboração do orçamento empresarial, além de garantir os recursos necessários para os processos administrativos, permite o acompanhamento das receitas e gastos planejados.

Esta unidade tem como objetivo, estabelecer as bases de conhecimento que você irá precisar para a nossa II unidade.

Vamos iniciar?

**Bons estudos!!!**



Figura 2: Pixabay

## 1.1 Conceito, objetivo, finalidade

Todos, de alguma forma, têm a necessidade de orçar:

- o estudante
- as grandes corporações multinacionais
- as entidades do terceiro setor

Segundo dicionário Michaelis, “*orçamento* é a ação ou efeito de orçar. Cálculo dos gastos com a realização de qualquer obra ou empresa. Cálculo prévio da receita”

Para alguns, a necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade. Se pensarmos na necessidade dos homens das cavernas de prever as quantidades de comida que seria suficiente para os longos invernos podemos imaginar que essa necessidade possibilitou o desenvolvimento de práticas antigas e rudimentares de orçamento.

### Qual a origem da palavra Orçamento?

Deve-se aos antigos romanos, que usavam uma bolsa de tecido chamada de *fiscus* para coletar os impostos. Posteriormente a palavra foi também usada para as bolsas da tesouraria e também para os funcionários que as usavam.

No início de Idade Média, a tesouraria do Reino Unido era conhecida como “*fisc*”. Na França, o termo era conhecido como *bouge* ou *bougette*, e vem do latim *bulga*. Entre os anos de 1400 e 1450 o termo *bougett* tornou-se parte do vocabulário inglês.



Figura 3: Pixabay

Em meados do século XVIII, o primeiro-ministro levava ao Parlamento os planos de despesas envoltos em uma grande bolsa de couro, essa cerimônia passou a se chamar “**opening of the budget**” (**abertura do orçamento**).

França

Por volta de 1860, a França tinha desenvolvido um sistema de contabilidade uniforme, que foi aplicado a todos os departamentos e todas as unidades dentro dos departamentos. Também foi

estabelecido um ano fiscal padrão. E uma convenção de tempo para prestação de contas e, ainda, foi introduzido um sistema de auditorias.

### Então, Orçamento é:

1. Plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido (WELSCH, 1992).
2. Instrumento utilizado para descrever o plano geral das atividades e dos investimentos por um período determinado, que tem como embasamento os objetivos e metas do plano estratégico da empresa (LUNKES, 2003).

O orçamento é uma expressão quantitativa formal que parte do comportamento passado e olha para as possíveis mudanças futuras, quantificando, em termos econômicos e financeiros, as atividades da empresa. Trata-se de uma previsão, uma meta de acordo com a qual serão tomadas as decisões.

### Objetivos do Orçamento



Figura 4: Pixabay

#### 1. PLANEJAR

programar as atividades de um modo lógico e sistematizado, de maneira que as ações de curto prazo, corresponda à estratégia de longo prazo da empresa.

#### 2. COORDENAR

as ações/atividades dos diversos departamentos da empresa para garantir a sinergia e consistência das ações.

#### 3. COMUNICAR

informar a todos os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes para a sua disseminação.

#### 4. MOTIVAR

fornece estímulos para que todos atinjam as metas pessoais e organizacionais desejadas.

#### 5. CONTROLAR

controlar as atividades da empresa por comparação (ações) com os planos originais, para realizar os ajustes necessários.

#### 6. AVALIAR

fornecer bases para a avaliação dos resultados de cada departamento, com base nas metas propostas pela direção, nas estratégias e nos recursos.

### Para que Serve o Orçamento Empresarial?



Figura 5: Pixabay

- Precisar os objetivos seguintes da organização;
- elaborar os planos a curto prazo;
- Estimar os recursos associados aos planos;
- estabelecer um plano de investimento;
- desenvolver um plano de produção e compras;
- prever a necessidade de MOD e prepará-la;
- estabelecer os orçamentos financeiros;
- ajustar o orçamento global;
- dar forma pormenorizada ao plano estratégico em forma de valores;

- auxiliar a coordenação das várias atividades da organização;
- definir responsabilidades dos executivos, autorizar os limites de gastos que eles podem fazer e informá-los do desempenho que deles se espera;
- intervir para ratificar os planos;
- medir e avaliar a performance da empresa;
- acompanhar a estratégia, verificar seu grau de êxito e tomar ação corretiva.

Logo, as funções mais importantes do Orçamento são:

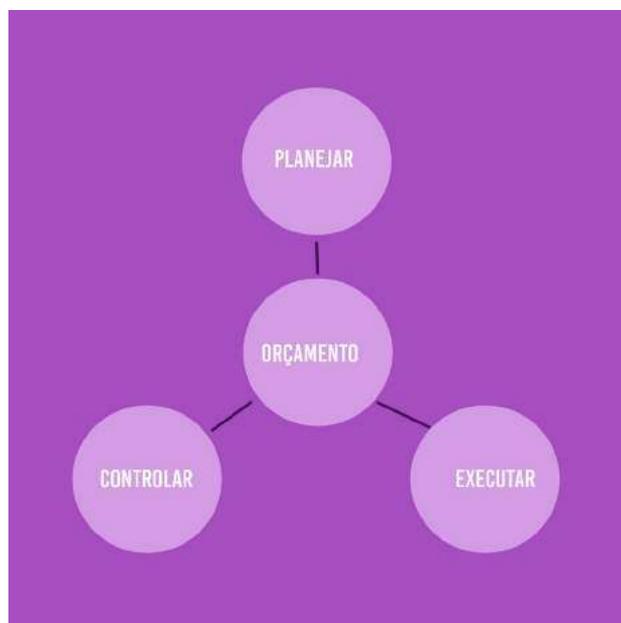


Figura 6: Ariana Santana

Fonte: Adaptado de Lunkes, 2003.

### 1.1.2 Princípios Orçamentários

Correspondem aos princípios clássicos apresentados por Welsch (1992), que levam em conta a necessidade estrutural e servem de *checklist* para o adequado desenvolvimento do orçamento. São Princípios do Planejamento Estratégico e Orçamentário (Diretrizes Gerais, enfoque *top down*<sup>1</sup>), considerados de relevância para o orçamento Empresarial:

#### I. Envolvimento Administrativo.

1 Top-down é um termo cujo significado traduzido é “de cima para baixo”. Implica em dividir os processos de alguma coisa como a fabricação de um produto ou a criação de uma ideia para, desse modo, utilizar essa fragmentação (ou compartimentação) para tornar a compreensão de cada parte que compõem um todo muito mais fácil de ser realizada (<https://canaldoensino.com.br/blog/voce-sabe-o-que-sao-os-processos-de-top-down-e-bottom-up>).

- II. Adaptação organizacional.
- III. Contabilidade por área de responsabilidade.
- IV. Orientação por objetivos.
- V. Comunicação integral.
- VI. Expectativas realísticas.
- VII. Oportunidade.
- VIII. Aplicação flexível.
- IX. Acompanhamento.
- X. Reconhecimento do esforço individual e do grupo.

### **Envolvimento Administrativo**

Este princípio é fundamental. Caso não esteja presente nos gestores, todo o processo pode ser afetado de maneira significativamente desfavorável.

### **Adaptação Organizacional**

Esse princípio é fundamental para que os gestores saibam quem deve ser chamado para discutir o plano e, posteriormente, ser cobrado.

### **Contabilidade por área de Responsabilidade**

Unidades de negócios, centros de lucros, centros de custos e centros de responsabilidades devem estar claramente definidos na contabilidade e devem ser considerados na geração de informações.

### **Orientação por Objetivos**

Uma amarração adequada dos objetivos permite coerência entre as ações, priorização, avaliação e mesmo política de remuneração adequada.

### **Comunicação Integral**

Quanto mais clara e apoiada for a comunicação no processo de planejamento, mais facilmente os problemas serão tratados por todos.

A cultura e a tradição da empresa têm muito a ver com o grau e a intensidade da comunicação das pessoas no seu dia-a-dia e no processo de elaboração do plano

### **Expectativas Realísticas**

Deve ser evitado tanto o plano acomodado, ou seja, sem desafios, como também o plano agressivo em demasia, mas com baixa probabilidade de se converter em realidade.

### **Oportunidade**

A oportunidade está ligada ao momento mais adequado de dispor das informações para sua utilização.

Se o relatório referente ao mês de janeiro só está disponível no mês de maio, certamente a sua serventia será muito pequena, em face da defasagem entre a ocorrência do fato e a sua divulgação.

### **Aplicação Flexível**

O plano não deve dominar a organização.

### **Acompanhamento**

O planejamento só se consuma se for monitorado, acompanhado e controlado.

### **Reconhecimento do Esforço individual e do Grupo**



Figura 7: Pixabay

Não apenas o desempenho negativo deve ser evidenciado. A ênfase sobre o desempenho negativo cria a percepção de que o orçamento só existe para punir os executivos.

### **Princípios Orçamentários**

Segundo Nagy e Vanderbeck (2001), os princípios orçamentários gerais tem os seguintes requisitos:

1. os objetivos devem ser claramente definidos pela gestão;

2. as metas devem ser realistas e possíveis;
3. o orçamento deve considerar o ambiente geral dos negócios, bem como as mudanças e tendências que podem influenciar as vendas e os custos e utilizar dados históricos para projeções futuras;
4. a existência de um plano consistente para a análise constante dos resultados reais em comparação com os resultados planejados (orçados)
5. flexibilidade para possibilitar modificações;
6. definição clara da responsabilidade pela previsão dos custos e pelos resultados reais.

Na elaboração do orçamento empresarial, além da revisão e análise do estágio de aderência aos princípios orçamentários, existem outros elementos que devem ser tratados antes do início da montagem o orçamento, como por exemplo, as Diretrizes Orçamentárias e as Premissas Orçamentárias.

### 1.1.3 Diretrizes e Premissas Orçamentárias

Em uma Gestão Orçamentária, o processo é iniciado com o Planejamento Estratégico (que estudaremos na II Unidade). Depois de elaborado o Planejamento Estratégico, passamos ao Planejamento Operacional (definição das Premissas e do Orçamento Empresarial).

#### **Diretrizes Orçamentárias**



Figura 8: Pixabay

As Diretrizes estabelecem as metas e prioridades para o exercício financeiro seguinte e orienta a elaboração do Orçamento. Correspondem ao *briefing* da alta administração, direcionando as ações para os vários segmentos.



Figura 9: Pixabay

É uma palavra sem tradução para o português, que significa:

1. substantivo masculino

ato de dar informações e instruções concisas e objetivas sobre missão ou tarefa a ser executada (p.ex., uma operação militar, um trabalho publicitário ou jornalístico).

2. POR METONÍMIA

o conjunto dessas informações e instruções.

AERONÁUTICA

instruções sobre determinada missão dadas aos pilotos e outros tripulantes imediatamente antes da decolagem.

3. POR METONÍMIA

reunião em que são dadas essas informações e instruções.

4. POR METONÍMIA

o resumo escrito de tais instruções.

Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Briefing>

## Premissas Orçamentárias

Antes de iniciar a discussão e preparação de um orçamento empresarial, é necessário definir as premissas que norteiam este processo, denominadas **Premissas Orçamentárias**.

As Premissas são também denominadas de pressupostos. Devem ser, de alguma forma, resultado de algum nível de consenso entre os gestores têm impacto muito importante sobre os resultados, tornando o plano exequível, confiável ou não, dependendo do patamar estabelecido.



Figura 10: Pixabay

## Segundo o Dicionário on-line de Português

Substantivo feminino

Premissa: proposição; fato inicial a partir do qual se inicia um raciocínio ou um estudo: partiram da premissa de que toda criança tem direitos.

[Lógica] As proposições, maior e menor, que completam um silogismo e a partir das quais se retiram os resultados ou conclusões.

Etimologia (origem da palavra *premissa*). Do latim *praemissa*.

Sinônimos de Premissa

Premissa é sinônimo de: proposição, antecedente.

Fonte: (<https://www.dicio.com.br/premissa/>. Acesso em 11/07/2019)

As **Premissas Orçamentárias** são a orientação básica para dar início ao processo de elaboração dos orçamentos nas organizações, e por sua vez, deverão estar em conformidade com cada um dos cenários eleitos pela área encarregada de trabalhar o orçamento, seja ela a área de Planejamento e Controladoria ou mesmo a alta direção da empresa. Ou seja, **as Premissas Orçamentárias são como balizadores** que vão dar um norte a ser seguido e também vão definir limites mínimos e máximos do que os gestores podem trabalhar dentro do Planejamento Orçamentário em busca de melhorar os resultados e seus departamentos e, claro, atingir os objetivos globais da organização.

### Premissa Orçamentária - Cenários

Os cenários são as primeiras destas premissas. A Análise de **Cenários** é uma ferramenta de gestão, apesar de ter sua origem na teoria militar. Ela permite que estratégias sejam estabelecidas considerando-se um contexto futuro.



Figura 11: Pixabay

A Análise de **Cenários** pode ser definida como uma importante ferramenta utilizada na hora de desenvolver novas estratégias na organização. Esse tipo de análise estuda os diferentes caminhos que a organização pode optar por seguir e então implementar aquele que melhor se relaciona com seus objetivos.

Construir cenários é projetar possibilidades futuras (otimistas, reais e pessimistas), que passam a ser referências indispensáveis aos processos de planejamento, de decisão e de controle, necessários ao desenvolvimento de uma visão estratégica na realidade da gestão das organizações. O cenário deve considerar, dentre outros elementos, aspectos que possam afetar o negócio da organização:

O cenário político – ambiente externo as organização e decisões políticas que podem afetar a organização (leis, impostos, tributos, etc.);

O cenário econômico – é o cenário esperado para o período a ser orçado. O cenário econômico é importante porque define os fatores externos que podem influenciar o desempenho da empresa no período orçado. Fazendo uma analogia, podemos dizer que **o cenário econômico está para quem faz o orçamento assim como a previsão meteorológica está para o piloto que faz um plano de voo**. Simulação de cenários econômico-financeiros ou simulação de cenários orçamentários é um método de planejamento estratégico que várias organizações utilizam para fazer planos flexíveis de médio ou longo prazo. Envolvem as receitas, despesas e custos da organização.

O cenário mercadológico – as demandas dos produtos e serviços pelo mercado (clientes).

### **Premissa Orçamentária - Pré-planejamento**

O pré-planejamento pode ser feito e consiste em exercício que permite antever as principais tendências esperadas pela alta administração.

Consiste na montagem da demonstração de resultados a partir da sensibilidade dos executivos.

### **Premissas Orçamentárias - Operacionais**

Referem-se às atividades de elaboração do orçamento, propriamente ditas. Dentre elas, destacam-se:

- a. fatores de consumo de materiais e mão-de-obra;
- b. hierarquia de produtos para o período futuro;
- c. estrutura organizacional do ponto de partida;

- d. relação dos centros de custos e unidades de negócios a detalhar no plano de contas;
- e. pendência de obtenção de insumos;
- f. pontos de partida.

### **Premissas Orçamentárias - De Estruturação**

Correspondem aos critérios considerados, tais como moeda de decisão utilizada, período de planejamento (janeiro a dezembro, julho a junho, por exemplo).

### **Premissas Orçamentárias - Econômico-financeiras**

Trata-se das premissas mais conhecidas. Correspondem a inflação, juros, variação dos preços dos insumos, variação cambial, etc.

As premissas devem estar prontas e definidas antes do início da montagem do orçamento propriamente dito.



## **Atividade**

REFLITA COMIGO! Você pode descrever, considerando o contexto econômico, social, político e financeiro do nosso país, quais seriam os cenários político, econômicos e mercadológicos para uma empresa de pequeno porte da área de agroindústria?

---

---

---

---

---

---



## SÍNTESE DA UNIDADE

Nessa unidade, discutimos o orçamento Empresarial, conceitos, definições, finalidades, objetivos, relevância.

Discutimos e diferenciamos premissas orçamentárias e diretrizes orçamentárias.

Vimos que **Premissas Orçamentárias** são as orientação básica para dar início ao processo de orçamentário, e que deverão estar em conformidade com cada um dos cenários eleitos pela área encarregada de elaborar o orçamento (Planejamento, Controladoria ou a direção da empresa).

As **Diretrizes Orçamentárias** estabelecem as metas e prioridades para o exercício financeiro seguinte e orientam a elaboração do Orçamento.

Agora, você vai utilizar estes conhecimentos para a prática de orçamento empresarial que será efetuada na nossa II Unidade.



Agora, vamos pôr em **prática o conhecimento** obtido na I Unidade, por meio da elaboração de um Orçamento Empresarial simulado, com resolução passo-a-passo. Esperamos que ao final, você esteja apto para a elaboração deste instrumento eficaz de gestão.

## 2.1. ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Orçamento é um dispositivo de planejamento que ajuda uma empresa a estabelecer metas e que serve como indicador contra o qual os resultados reais podem ser medidos (NAGY e VANDERBECK, 2001).

A elaboração de orçamentos é um método formal de planejamento financeiro detalhado e engloba a coordenação e o controle dos itens de impacto no resultado e no patrimônio da empresa e que possibilita o atingimento das metas e objetivos (de curto e longo prazo) e, assegura o uso eficiente dos recursos.

### 2.1.1 Processo Orçamentário

O processo orçamentário são as fases de execução de um orçamento (ver figura abaixo).

**Processo Orçamentário**

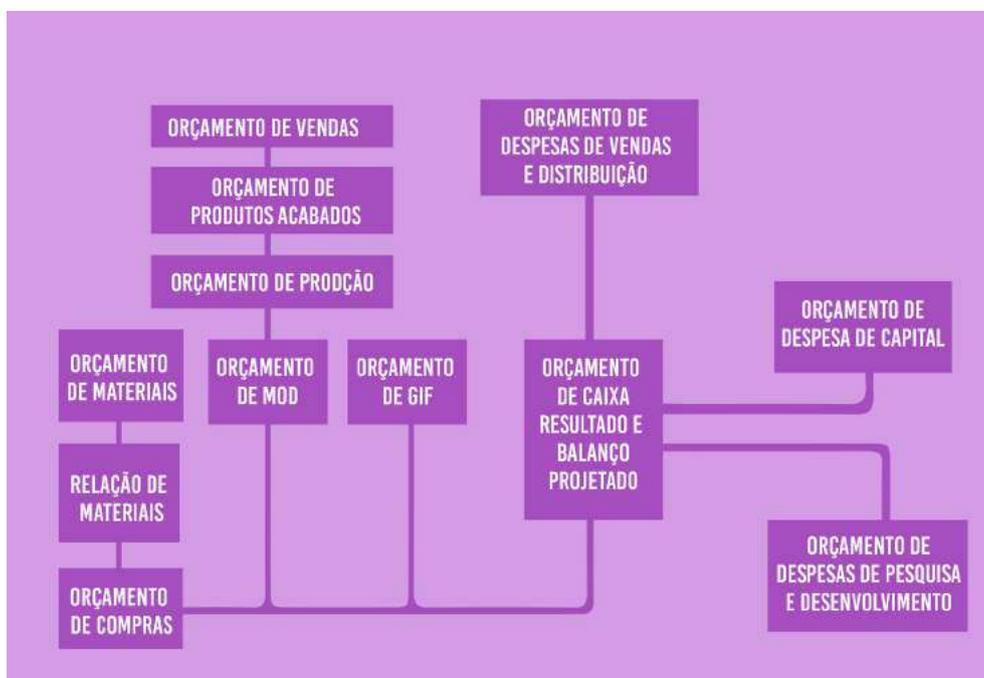


Figura 13: Ariana Santana

Fonte: Adaptado de Lukes, 2003.

O planejamento e o controle são essenciais para a maximização do lucro e a obtenção do maior volume de vendas ao menor custo possível por produzir a estrutura que permite alcançar essa meta, além de exigir uma análise cuidadosa, por parte dos responsáveis pelas áreas financeiras e administrativas da empresa, dos custos sob sua responsabilidade e dos pontos fracos e fortes da empresa.

## 2.1.2. Etapas do Processo Orçamentário

O primeiro estágio do exercício orçamentário é a determinação dos fatores-chaves, ou restrições, que impõem os limites gerais aos planos orçamentários.

Entre esses fatores estão:

- a) a capacidade produtiva da planta operacional;
- b) os recursos financeiros disponíveis;
- c) as condições de mercado que impõem os limites de vendas.

Do ponto de vista gerencial, a questão crítica é:



Figura 14: Pixabay.

A questão resume todos os limites dos planos orçamentários.

### Preparação dos orçamentos

Os orçamentos relacionam-se entre si, assim como o orçamento da fábrica é influenciado pelos outros orçamentos. Um orçamento é iniciado pela **previsão de vendas**, geralmente elaborada pelo pessoal de *marketing* que conhece a capacidade de reação do mercado em

relação aos produtos, preços, volumes, distribuição e as tendências futuras em relação às vendas da empresa (VANDERBECK e NAGY, 2001:368).

## Orçamento Mestre

O Orçamento Mestre pode ser dividido em orçamento operacional e orçamento financeiro.

*Orçamento operacional* - descreve o resultado das atividades operacionais da empresa: Vendas, Produção, e Estoques de Produtos.

*Orçamento Financeiro* - detalha as entradas e saídas de caixa e todas as demais posições financeiras (Demonstração de Fluxo de Caixa, Demonstração de Resultados, Balanço Patrimonial).



Figura 15: Ariana Santana.

Fonte: elaborado pela autora

## Orçamento Operacional

O orçamento operacional consiste em uma demonstração de resultado orçada, acompanhada de folhas de suporte para acompanhamento.

Existe uma ordem lógica na elaboração do orçamento, deve-se partir da demanda (vendas) até os custos dos produtos vendidos. Por essa razão o orçamento de vendas é, por sua vez, o ponto de partida e o suporte do processo orçamentário.

Uma vez que os níveis de vendas sejam estabelecidos, os custos de vendas e distribuição devem ser averiguados. A ordem é:

1. orçamento de vendas;
2. orçamento de produção;
3. orçamento de compras de materiais diretos;
4. orçamento de Mão-de-obra direta;
5. orçamento de CIF;
6. orçamento de despesas de vendas e administrativas;
7. orçamento de estoque final de produtos;
8. orçamento de custo dos produtos vendidos.



## Dica

**Quer saber mais?** Assista às videoaulas do Prof. Murilo Carneiro

**Aula 01 – Orçamento Empresarial**

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=gxTurLZW908>

**Aula 02 - Orçamento Empresarial**

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=MCOv2L8eMGw>

**Aula 03 - Orçamento Empresarial**

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=q6eTWZyO6Q0>

**Aula 04 - Orçamento Empresarial**

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=o6b7zGwuPVo>

## Orçamento de Vendas

Folhas detalhadas demonstram a expectativa de vendas para os próximos períodos expressos em unidades e reais.

Requisitos necessários para o orçamento de vendas:

a. Bases de formulação

- Objetivos da empresa
- Estratégias da empresa
- Previsão de vendas

b. Concepção do Plano

- Política de Produtos
- Política de Preços
- Política de distribuição
- Política de comunicação



Figura 16: Pixabay.

## Métodos para previsão de Vendas



Figura 17: Pixabay.

### I. Método da composição da força de venda

Responsabiliza os vendedores individualmente pela elaboração de sua própria projeção de vendas. A vantagem desse método é que, se o orçamento participativo é encorajado, o staff de vendas deve auxiliar na projeção de vendas.

### II. A análise do mercado e fatores setoriais

Esse método reconhece a importância de fatores que não são de conhecimento da força de vendas, como: projeção do produto nacional bruto; renda per capita; níveis de emprego e de preços; etc. As estimativas dos vendedores serão modificadas à luz dessas informações.

### III. Uma análise estatística das flutuações temporais

As vendas são geralmente afetadas por quatro fatores básicos:

1. tendências de crescimento;
2. flutuações cíclicas do negócio;
3. flutuações sazonais;
4. variações irregulares na demanda.

### IV. Técnicas matemáticas

Nos anos recentes as técnicas matemáticas têm sido aplicadas no estudo do relacionamento entre as tendências econômicas e os padrões de vendas da firma através do tempo, para se chegar à projeção de vendas futuras. Essa técnica, frequentemente, requerer o uso de computadores.

Após estabelecer a previsão de vendas através da metodologia que se julgar mais adequada, passando-se pela fixação das políticas de produtos, preços, distribuição e comunicação, volta-se a atenção para a elaboração do plano de vendas.

Para se elabora um orçamento de vendas é necessário ter-se estabelecido:

- a. volume de vendas estimado por produto, período e por área;
- b. conjunto de produtos a trabalhar;
- c. preços dos produtos por área e por produto.

*OBS: O volume de vendas deve ser compatível com a capacidade de produção, recursos financeiros, recursos humanos, matéria-prima e materiais indiretos e com a disponibilidade de fundos.*

### 2.1.3 PRÁTICA DE ORÇAMENTO

Que tal agora exercitarmos o que aprendemos? A partir daqui, vamos apresentar as partes do orçamento empresarial e, a cada item, vamos elaborar um exercício prático, com a



Figura 18: Pixabay.

memória de cálculo. Ao final, vamos emitir um Parecer do Analista Financeiro, sobre o orçamento empresarial projetado.

Lembre-se, é com base neste exercício que você irá elaborar a sua avaliação.

## Orçamento de vendas

Para Hoji e Silva (2010), o **orçamento de vendas** deve ser o primeiro quadro do **orçamento** a ser elaborado. O orçamento de vendas possui a finalidade de determinar a quantidade e valor total dos produtos a vender (sem impostos).

O **orçamento de vendas** se constitui em um plano das **vendas** futuras da empresa, para determinado período de tempo e é relevante para que se projete os estoques e as necessidades de matérias-primas, mão de obra, custos e despesas.



Figura 19: Pixabay.

## Exercício

A Empresa Floripa estima um volume de vendas de 3.000 unidades no primeiro mês, com um histórico de incremento de 500 unidades em cada mês. A empresa projeta um preço de vendas de R\$80,00 por unidade e impostos estimados em 20%.



Figura 20: Pixabay.

Cálculo:

**Previsão de Vendas:**

QUADRO 01 - ORÇAMENTO DE VENDAS				
		Janeiro	Fevereiro	Março
A	Previsão de Vendas	3.000	3.500	4.000
B	Preço Unitário - R\$	80,00	80,00	80,00
C = (A X B)	<b>Total de Vendas - R\$ (Receita Bruta)</b>	240.000	280.000	320.000
D=(C X 20%)	Impostos (20%)	-48.000	-56.000	-64.000
E = (C - D)	<b>Receita Líquida</b>	<b>192.000</b>	<b>224.000</b>	<b>256.000</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Previsão de Vendas:

**Memória de Cálculo:**

Janeiro 3.000

Fevereiro:  $3.000 + 500 = 3.500$

Março:  $3.500$  (fevereiro) +  $500 = 4.000$

**Total das Vendas: Previsão de Vendas x Preço unitário**

Janeiro  $3.000 \times 80,00 = 240.000$

Fevereiro:  $3.500 \times 80,00 = 280.000$

Março:  $4.000 \times 80,00 = 320.000$

**Impostos: Total de Vendas x Percentual de Impostos**

Janeiro  $240.000 \times 20\% = 48.000$

Fevereiro:  $280.000 \times 20\% = 56.000$

Março:  $320.000 \times 20\% = 64.000$

**Receita líquida: Total de Vendas - Impostos**

Janeiro  $240.000 - 48.000 = 192.000$

Fevereiro:  $280.000 - 56.000 = 224.000$

Março:  $320.000 - 64.000 = 256.000$



Figura 21: Pixabay.

## Orçamento de Produção

Consiste em um plano de produção para o período considerado, visando atender às vendas orçadas e aos estoques preestabelecidos, apresentando por período de tempo, as quantidades de cada produto a serem fabricados. A Produção deve ser adequada para atender o orçamento de vendas e prover estoque final suficiente. Deve partir das informações obtidas no Orçamento de Vendas.



Figura 22: Pixabay.

### Exercício:

Partindo do exemplo anterior (Orçamento de Vendas), considerando que a Empresa Floripa acredita que pode satisfazer as exigências de vendas futuras mantendo um estoque final de 10% do volume de vendas orçado para o próximo mês.



Figura 23: Pixabay.

### Cálculo:

QUADRO 02 - ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO					
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
A	Previsão de Vendas (unidades)	3.000	3.500	4.000	4.500
B	Estoque Final	350	400	450	500
$C = (A + B)$	<b>Total Previsão necessária</b>	3.350	3.900	4.450	5.000
D	Estoque Inicial	300	350	400	450
$E = (C - D)$	<b>Previsão de Produção (unidades)</b>	3.050	3.550	4.050	4.550

Fonte: Elaborado por autora

### Memória de Cálculo:

**Estoque Final = 10% das vendas do mês seguinte**

Janeiro: 3.500 (fevereiro) x 10% = 350

Fevereiro: 4.000 (março) x 10% = 400

Março: 4.500 (abril) x 10% = 450

Abril: 5.000 (maio) x 10% = 500

**Estoque Inicial: 10% das vendas do mês atual**

Janeiro 3.000 x 10% = 300

Fevereiro: 3.500 x 10% = 350

Março: 4.000 x 10% = 400

Abril: 4.500 x 10% = 450

**Previsão de Produção = Previsão de vendas + Estoque Inicial – Estoque Final**

Janeiro 3.000 + 350 – 300 = 3.050

Fevereiro: 3.500 + 400 – 350 = 3.550

Março: 4.000 + 450 – 400 = 4.050

Abril: 4.500 + 500 – 450 = 4.550



Figura 24: Pixabay.

### Orçamento do Custo de Produção

Classifica-se em três categorias: **Materiais diretos, mão-de-obra e custos indiretos de produção.**

### Orçamento dos Materiais Diretos (MD)

Os Orçamentos de Materiais e Estoques são relevantes na elaboração do orçamento, pois se referem aos gastos necessários para operacionalizar as operações de produção e venda.

Segundo Padoveze (2009), o orçamento de materiais deve compreender os quatro itens a seguir:

- a. consumo de materiais: que indica o custo dos materiais que serão consumidos pelo programa de produção;
- b. estoque de materiais: que é decorrente da política de estocagem;
- c. compras de materiais: que é uma consequência dos dois orçamentos anteriores;
- d. saldo final mensal de contas a pagar a fornecedores, que é determinado pelo orçamento de compras.

#### Tipos de Materiais

Materiais Diretos estão ligados à estrutura do produto e compreendem:

- matérias-primas básicas dos produtos finais e complementares;
- componentes agregados às matérias-primas transformadas
- materiais de embalagem.

Materiais Indiretos: são necessários para os processos fabril e comercial e para atender aos departamentos de apoio. Compreendem:

- materiais auxiliares, necessários aos processos produtivos e comerciais, mas que não se incorporam aos produtos finais e são consumidos durante os processos;
- materiais para manutenção dos equipamentos e instalações;
- materiais de expediente necessários aos processos administrativos.



Figura 25: Pixabay.

## Exercício:

Partindo dos exemplos anteriores (Orçamento de Vendas e Orçamento de Produção), sabemos, agora, que a Empresa Floripa estima a necessidade de um estoque de matéria-prima final de 10% da produção do próximo mês. Cada unidade produzida requer 2Kg de matéria-prima, e o custo estimado por Kg é de R\$5,00.



Figura 26: Pixabay.

## Cálculo:

QUADRO 03 - ORÇAMENTO DOS CUSTOS DA MATÉRIA-PRIMA				
		Janeiro	Fevereiro	Março
A	Previsão de Vendas (unidades)	3.050	3.550	4.050
B	Matéria-prima por unidade (kg)	2	2	2
C = ( A x B)	<b>Totalde Matéria-prima necessária (kg)</b>	<b>6.100</b>	<b>7.100</b>	<b>8.100</b>
D = 10%	Estoque de Matéria-prima Final (kg)	710	810	910
E = ( C + D)	<b>Total previsão de Matéria-prima neces</b>	<b>6.810</b>	<b>7.910</b>	<b>9.010</b>
F = 10%	Estoque MP Inicial	610	710	810
G = ( E - F)	<b>Previsão de Mp (kg)</b>	<b>6.200</b>	<b>7.200</b>	<b>8.200</b>
H	Previsão de Preço MP - R\$	5,00	5,00	5,00
I = ( G X H)	<b>Total Custo MP</b>	<b>31.000,00</b>	<b>36.000,00</b>	<b>41.000,00</b>

Fonte: Elaborado por autora.

## Memória de Cálculo

### Estoque Final de MP = 10% da MP necessária mês seguinte

Janeiro: 7.100 (fevereiro) x 10% = 710

Fevereiro: 8.100 (março) x 10% = 810

Março: 9.100 (abril) x 10% = 910

### Estoque Inicial de MP: 10% das MP necessária no mês atual

Janeiro 6.100 x 10% = 610

Fevereiro: 7.100 x 10% = 710

Março: 8.100 x 10% = 810

**Total Custos = Previsão de MP necessária x preço**

Janeiro  $6.200 \times 5 = 31.000$

Fevereiro:  $7.200 \times 5 = 36.000$

Março:  $8.200 \times 5 = 41.000$



Figura 27: Pixabay.

## ORÇAMENTO DA MÃO-DE-OBRA DIRETA (MOD)

Orçamento de mão-de-obra direta é o planejamento e o controle de mão-de-obra direta necessária à produção, ou seja, a mão-de-obra envolvida diretamente na produção. Esse orçamento quantifica os tipos de mão-de-obra, as quantidades de horas de trabalho necessárias para produção de determinado bem ou serviço, e os valores de cada tipo de mão-de-obra. Assim, o processo orçamentário deve observar:

- volume necessário de mão-de-obra direta;
- número de empregados exigidos (processo produtivo);
- custo unitário de fabricação de cada produto;
- necessidades de fluxos de caixa; e
- controle do trabalho realizado.

Para elaborar esse orçamento é necessário:

- estimar a quantidade de MOD que será necessária para cumprir o programa de produção;

- projetar a taxa horária que será utilizada;
- calcular o custo total de MOD.



Figura 28: Pixabay.

### Exercício:

Partindo do exemplo anterior (Orçamento de Produção), sabemos que na Empresa Floripa são necessárias duas horas de trabalho direto para produzir cada unidade. O valor da hora trabalhada, incluídos os encargos, é de R\$ 10,00.



Figura 29: Pixabay.

### Cálculo:

QUADRO 04 - ORÇAMENTO DOS CUSTOS DA MOD				
		Janeiro	Fevereiro	Março
A	Previsão de Produção (unidades)	3.050	3.550	4.050
B	MOD por unidades (horas)	2	2	2
C = (A X B)	<b>Total de MOF necessária (horas)</b>	6.100	7.100	8.100
D	Previsão de valor Hora MOD (R\$)	10,00	10,00	10,00
E = (C x D)	<b>Custo Total da MOD (R\$)</b>	<b>61.000,00</b>	<b>71.000,00</b>	<b>81.000,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

### Memória de Cálculo

**Total de MOD necessária = Total MOD x valor MOD por hora**

Janeiro:  $3.050 \times 2 = 6.100$

Fevereiro:  $3.550 \times 2 = 7.100$

Março:  $4.050 \times 2 = 8.100$

**CustoTotal de MOD = Previsão de produção x MOD unidade em horas**

Janeiro:  $6.100 \times 10 = 61.000$

Fevereiro:  $7.100 \times 10 = 71.000$

Março:  $8.100 \times 10 = 81.000$



Figura 30: Pixabay.

### Orçamento dos Custos Indiretos (CIF)

Consiste nos demais custos não classificados como materiais e mão-de-obra, e são elaborados nos departamentos ou na fábrica.

Para Sanvicente e Santos (1995. p.43)

“é um dos orçamentos mais complexo, dada a heterogeneidade dos itens envolvidos e a dificuldade para correlacionar o montante de custos indiretos aos volumes de produção”.

Custos indiretos são os gastos consumidos na fabricação do produto ou prestação do serviço, mas que não podem ser a eles apropriados diretamente, ou seja, necessitam de algum processo de reconhecimento, normalmente utilizando critérios de rateio.



Figura 31: Pixabay.

**Exercício:**

Partindo do exemplo anterior (Orçamento de Mão-de-Obra Direta), sabemos que a Empresa Floripa prevê que parte dos custos indiretos vão variar, com base nas horas orçadas de mão-de-obra direta: materiais indiretos R\$1,00; MO Indireta, R\$1,50; Energia Elétrica R\$0,50 e Manutenção R\$0,20.

Consideraremos também os seguintes Custos Fixos:

Custos Fixos Mensais	
Salários Supervisão	20.000,00
Depreciação	4.500,00
Taxas e Seguros	3.000,00
Manutenção	5.700,00

Fonte: Elaborado pela autora.



Figura 32: Pixabay.

**Cálculo:**

QUADRO 05 - ORÇAMENTO DOS CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO				
		Janeiro	Fevereiro	Março
A	Custos Variáveis	R\$	R\$	R\$
B	Material Indireto (R\$1,00)	6.100,00	7.100,00	8.100,00
C	Mão-de-obra Indireta (R\$1,50)	9.150,00	10.650,00	12.150,00
D	Energia Elétrica (R\$0,50)	3.050,00	3.550,00	4.050,00
E	Manutenção (R\$0,20)	1.220,00	1.420,00	1.620,00
F = (A+B+C+D+E)	Total Variável	19.520,00	22.720,00	25.920,00
	Custos Fixos	R\$	R\$	R\$
G	Salários Supervisão	20.000,00	20.000,00	20.000,00
H	Depreciação	4.500,00	4.500,00	4.500,00
I	Taxas e Seguros	3.000,00	3.000,00	3.000,00
J	Manutenção	5.700,00	5.700,00	5.700,00
L = (G+H+I+J)	Total Fixos	33.200,00	33.200,00	33.200,00
M = (F + L)	Total dos CIF	52.720,00	55.920,00	59.120,00
N = (Jan+Fev+Mar)	Total Custos Fixos		167.760,00	
O	Horas MOD	6.100,00	7.100,00	8.100,00
P = (Jan+Fev+Mar)	Total Horas MOD		21.300,00	
Q=(N ÷ P)	Taxa de Rateio dos CIF		7,88	

Fonte: Elaborado pela autora.

**Memória de cálculo**

Material Indireto: Quantidade de horas x valor por unidade de MI

Janeiro:  $6.100h \times 1,00 = 6.100,00$

Fevereiro:  $7.100h \times 1,00 = 7.100,00$

Março:  $8.100h \times 1,00 = 8.100,00$

Mão-de-obra Indireta: Quantidade de horas x valor por unidade de MOI

Janeiro:  $6.100h \times 1,50 = 9.150,00$

Fevereiro:  $7.100h \times 1,50 = 10.650,00$

Março:  $8.100h \times 1,50 = 12.150,00$

Energia Elétrica: Quantidade de horas x valor por unidade de Energia elétrica

Janeiro:  $6.100h \times 0,50 = 3.050,00$

Fevereiro:  $7.100h \times 0,50 = 3.550,00$

Março:  $8.100h \times 0,50 = 4.050,00$

Manutenção: Quantidade de horas x valor por unidade de manutenção

Janeiro:  $6.100h \times 0,20 = 1.220,00$

Fevereiro:  $7.100h \times 0,20 = 1.420,00$

Março:  $8.100h \times 0,20 = 1.620,00$

Resposta:

O Total dos Custos Indiretos de Fabricação necessários para a produção estimada no período seria de R\$167.760.



Figura 33: Pixabay.

## Orçamento das Despesas de Vendas e Administrativas

Consiste nas Despesas Variáveis (despesas de vendas) e Despesas Fixas (administrativas).

**Despesas Administrativas:** envolve as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa.

- **Despesas de Vendas:** envolve todos os gastos efetuados com a venda e a distribuição dos produtos.

### Exercício:

Considerando que na Empresa Floripa as despesas são classificadas como variáveis ou fixas. Para determinar as despesas variáveis, a empresa estabelece sua política de comissões de vendas em R\$3,00 por unidade e frete, R\$1,00 por unidade. O cálculo das despesas variáveis por mês é baseada no número de unidades vendidas.

Em relação às Despesas Administrativas, considere o quadro abaixo:

Despesas Fixas Mensais	
Propaganda	5.000,00
Salários Vendas	3.000,00
Salários Administração	12.500,00
Depreciação	1.500,00
Taxas e Seguros	1.000,00

Fonte: Elaborado pela autora.

### Cálculo:

QUADRO 06 - ORÇAMENTO DAS DESPESAS DE VENDAS E ADMINISTRATIVAS				
		Janeiro	Fevereiro	Março
A	<b>Despesas Variáveis</b>	R\$	R\$	R\$
B	Comissão de Vendas (R\$3,00)	9.000,00	10.500,00	12.000,00
C	Frete (R\$1,00)	3.000,00	3.500,00	4.000,00
D = (A+B+C)	<b>Total Variável</b>	<b>12.000,00</b>	<b>14.000,00</b>	<b>16.000,00</b>
E	<b>Despesas Fixas</b>	R\$	R\$	R\$
F	Propaganda	5.000,00	5.000,00	5.000,00
G	Salários Vendas	3.000,00	3.000,00	3.000,00
H	Salários Administração	12.500,00	12.500,00	12.500,00
I	Depreciação	1.500,00	1.500,00	1.500,00
J	Taxas e Seguros	1.000,00	1.000,00	1.000,00
L = (E+F+G+H+I+J)	<b>Total Fixos</b>	<b>23.000,00</b>	<b>23.000,00</b>	<b>23.000,00</b>
M = (D + L)	<b>Total Despesas</b>	<b>35.000,00</b>	<b>37.000,00</b>	<b>39.000,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.



Figura 34: Pixabay.

## Memória de cálculo

### Despesas Variáveis

Comissão de Vendas: Quantidade vendida x valor da comissão de vendas por unidade

Janeiro:  $3.000 \times 3,00 = 9.000,00$

Fevereiro:  $3.500 \times 3,00 = 10.500,00$

Março:  $4.000 \times 3,00 = 12.000,00$

Frete: Quantidade vendida x valor do frete por unidade vendida

Janeiro:  $3.000 \times 1,00 = 3.000$

Fevereiro:  $3.500 \times 1,00 = 3.500,00$

Março:  $4.500 \times 1,00 = 4.500,00$



Figura 35: Pixabay.

## Projeção dos Orçamentos Financeiros

O projeto dos orçamentos financeiros permite a análise e a avaliação dos resultados que foram alcançados através do planejamento.

1. Orçamento da Demonstração do Resultado (custo unitário do produto);
2. Orçamento de Caixa (contas a receber, pagamento a fornecedores);
3. Orçamento de Investimento (VPL, TIR, Payback);
4. Orçamento do Balanço Patrimonial.

Vejamos, então, cada um deles.

## Orçamento da Demonstração dos Resultados

É elaborado a partir dos orçamentos operacionais como: orçamento de vendas, de fabricação e de despesas operacionais.



Figura 36: Pixabay.

### Exercício:

Considerando os dados já calculados para a Empresa Floripa, calcule o custo unitário do Produto (utilize os dados dos Quadros 03 Custo de Matéria-Prima;– Quadro 04 – Custo da Mão-de-obra Direta e Quadro 05 – Custos Indiretos de Fabricação).



Figura 37: Pixabay.

### Cálculo:

QUADRO 07 - ORÇAMENTO DO CUSTO UNITÁRIO DO PRODUTO			
Elemento de Custo	Quantidade	Custo unitário - R\$	Total
Material Direto (Kg)	2	5,00	10,00
Mão-de-Obra direta (horas)	2	10,00	20,00
CIF (Horas)	2	7,88	15,76
			45,76

Fonte: Elaborado pela autora.

### Memória de Cálculo

quantidade por unidade x custo unitário

$$\text{Material Direto} = 2k \times 5,00 = 10,00$$

$$\text{MOD} = 2k \times 10,00 = 20,00$$

$$\text{CIF} = 2h \times 7,88 = 15,76$$



Figura 38: Pixabay.

### Exercício:

Considerando os dados anteriores em que a alíquota da Contribuição Social é de 9% e a alíquota do Imposto de Renda seria de 15%.



Figura 39: Pixabay.

### Cálculo

QUADRO 08 - ORÇAMENTO DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO			
	Janeiro	Fevereiro	Março
<b>Receita Bruta</b>	R\$	R\$	R\$
Vendas (Tabela 01)	240.000,00	280.000,00	320.000,00
<b>(-) Deduções</b>			
Impostos (Tabela 01)	48.000,00	56.000,00	64.000,00
<b>Receita Líquida</b>	<b>192.000,00</b>	<b>224.000,00</b>	<b>256.000,00</b>
<b>CPV</b>			
Matéria-Prima (Tabela 01 e 07)	30.000,00	35.000,00	40.000,00
Mão-de-Obra Direta (Tabela 01 e 07)	60.000,00	70.000,00	80.000,00
CIF (Tabela 01 e 07)	47.280,00	55.160,00	63.040,00
<b>Total CPV</b>	<b>137.280,00</b>	<b>160.160,00</b>	<b>183.040,00</b>
<b>Lucro Bruto</b>	<b>54.720,00</b>	<b>63.840,00</b>	<b>72.960,00</b>
<b>Despesas Operacionais</b>			
Despesas de Vendas e Administrativas (Tabela 06)	35.000,00	37.000,00	39.000,00
<b>Lucro Operacional</b>	<b>19.720,00</b>	<b>26.840,00</b>	<b>33.960,00</b>
Contribuição Social (9%)	1.774,80	2.415,60	3.056,40
Imposto de Renda (15%)	2.958,00	4.026,00	5.094,00
<b>Lucro Líquido</b>	<b>14.987,20</b>	<b>20.398,40</b>	<b>25.809,60</b>

Fonte: Elaborado pela autora.



Figura 40: Pixabay.

## Orçamento de caixa

O orçamento de Caixa é o instrumento básico para execução do planejamento e do controle financeiros a custo e a médio prazo da empresa.

É a previsão para um determinado período futuro do fluxo de entradas e saídas de dinheiro na empresa. Incluem-se nesta previsão todos os ativos de liquidez imediata: dinheiro em caixa, saldos disponíveis em bancos e aplicações a curto prazo.

A previsão de Caixa tem como objetivos:

- 1) assegurar a disponibilidade de fundos em qualquer situação para fazer face ao pagamento das despesas correntes;
- 2) evidenciar eventuais faltas de dinheiro com tempo suficiente para procurar as fontes de financiamento mais convenientes;
- 3) informar de futuros excessos de dinheiro (sobra de caixa), para planejamento de aplicações com o máximo proveito possível.

## ORÇAMENTO DE CONTAS A RECEBER.

O processo de **controle das contas a receber é relevante** para a estabilidade financeira de qualquer empresa, seja lá qual for o seu porte. Existem muitas dificuldades em gerenciar este processo de uma forma eficiente. O controle de contas a receber é essencial para a organização financeira. Com a projeção de futuros valores que irão reforçar o orçamento empresarial é possível analisar a possibilidade de realizar novos investimentos ou aumentar os salários e cumprir as ações estratégicas que foram definidas no planejamento estratégico.

Uma empresa que não efetua o controle das suas contas não consegue ter uma visão clara e objetiva da sua situação orçamentária, uma vez que não tem como identificar, com clareza, sua necessidade de capital para lidar com futuras despesas e não consegue realizar uma projeção de caixa a médio e longo prazo.

## Exercício

Considerando que a Empresa Floripa possuía um saldo a receber de vendas efetuadas no mês de Dezembro (valor a receber em janeiro: R\$60.000). Que as vendas são efetuadas sempre com 60% á vista e o restante para 30 dias (Quadro 01).



Figura 41: Pixabay.

## Cálculo:

QUADRO 09 - ORÇAMENTO DE CONTAS A RECEBER				
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Contas a Receber - Dezembro	60.000,00			
Vendas Janeiro	144.000,00	96.000,00		
Vendas Fevereiro		168.000,00	112.000,00	
Vendas Março			192.000,00	128.000,00
<b>Total de Entradas</b>	<b>204.000,00</b>	<b>264.000,00</b>	<b>304.000,00</b>	<b>128.000,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

## Memória de Cálculo

Vendas no mês x % de entrada

Janeiro: saldo da conta de dezembro = 60.000

Janeiro: vendas no Mês: 240.000 x 60% = 144.000

Fevereiro: saldo da conta de Janeiro: 96.000

Fevereiro vendas no mês: 280.000 x 60% = 168.000

Março; saldo da conta de Fevereiro: 112.000

Março: 320.000 x 60% = 192.000

Abril: saldo da conta de Março: 128.000



Figura 42: Pixabay.

## 2.2. ORÇAMENTO DE PAGAMENTO A FORNECEDORES.

Um efetivo controle das contas a pagar é essencial para a projeção das despesas de uma empresa, desde pagamentos futuros, contas parceladas e outros valores provenientes das atividades de uma empresa. Esse controle auxilia na organização do fluxo de caixa, facilitando a projeção de investimentos e obtenção de recursos para quitar as obrigações.

### Exercício

Considerando que a Empresa Floripa possuía um saldo a pagar de fornecedores no valor de R\$12.000 e trabalha com uma política de compras de 50% a vista e 50% para 30 dias (Quadro 03).



Figura 43: Pixabay.

### Cálculo:

QUADRO 10 - ORÇAMENTO DE PAGAMENTO A FORNECEDORES				
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Fornecedores - Dezembro	12.000,00			
Compras Janeiro	15.500,00	15.500,00		
Compras Fevereiro		18.000,00	18.000,00	
Compras Março			20.500,00	20.500,00
<b>Total de Saídas</b>	<b>27.500,00</b>	<b>33.500,00</b>	<b>38.500,00</b>	<b>20.500,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

## Memória de Cálculo

Compras no mês x % de entrada

Janeiro: saldo da conta de dezembro = 12.000

Janeiro: Compras no Mês:  $31.000 \times 50\% = 15.500$

Fevereiro: saldo das compras de Janeiro: 15.500

Fevereiro Compras no mês:  $36.000 \times 50\% = 18.000$

Março; saldo das compras de Fevereiro: 18.000

Março: Compras no mês:  $41.000 \times 50\% = 20.500$

Abril: saldo das compras de Março: 20.500



Figura 43: Pixabay.

## 2.2. ORÇAMENTO DE CAIXA

O orçamento de caixa é o instrumento básico para execução do planejamento e do controle financeiros a curto e a médio prazo da empresa. O orçamento de caixa indica o total dos empréstimos necessários às manutenções das operações da empresa e o período em que deverão ser obtidos. Serve também como um ponto de referência em relação ao qual os valores realizados podem ser comparados.

O principal objetivo do orçamento de caixa é dimensionar, para um dado período, se haverá ou não, recursos disponíveis para suprir as necessidades de caixa da empresa. Desta forma, o orçamento é o instrumento que permite ao administrador saber, antecipadamente, se haverá problemas de liquidez ou não.



Figura 44: Pixabay.

Também conhecido como “Fluxo de Caixa”, indica os saldos finais da conta Caixa, para determinar se haverá déficit ou um excesso de Caixa em cada período planejado. O saldo positivo (excesso de caixa) orçado num período gera cobertura se houver saldos negativos posteriores.

Os dois fluxos que compõem o movimento de caixa obedecem primeiramente a razões operacionais determinadas pelos níveis e composição do capital de giro (entradas e saídas de dinheiro causadas pelo ciclo operacional da empresa).

- 1) Fluxo positivo, ou de embolso ou de entradas - vendas à vista; - recebimento (cobrança) de vendas a prazo; - outros pequenos recebimentos.
- 2) Fluxo negativo, ou de desembolso ou de saídas - pagamento a funcionários; - pagamentos a fornecedores; - pagamento ao governo (Previdência, impostos); - pagamentos normais aos sócios (pró-labore) - pagamento de seguros; - pagamento de despesas diversas.

## Modelo de Orçamento de Caixa

Orçamento de Caixa			
Modelo esquemático de um orçamento de caixa trimestral			
Rubricas	Janeiro	Fevereiro	Março
Saldo Inicial			
(+) Entradas			
Vendas à vista			
Recebimento vendas a prazo			
Resgate de aplicação			
Receitas financeiras			
Empréstimo programado			
Total das disponibilidades			
(-) Saídas			
Folha de pagamento			
Comissão dos vendedores			
Fornecedores			
Propaganda			
Gastos com estocagem			
Ampliação			
Aluguel instalações			
Amortização de empréstimo			
Outros despesas e custos indiretos			
Juros bancários			
Impostos			
Dividendos			
Aplicação de recursos			
Total de pagamentos			
Saldo Final			

Fonte: <https://www.franciscopaulo.com.br> > arquivos > Orçamento de Caixa



Figura 45: Pixabay.

Considere o orçamento elaborado (Quadros 01 a 10) para Empresa Floripa. Considere ainda, que a empresa tem como política efetuar aplicação financeira dos valores de caixa que excederem R\$10.000,00.



Figura 46: Pixabay.

## Cálculo:

QUADRO 11 - ORÇAMENTO DE CAIXA			
	Janeiro	Fevereiro	Março
<b>Saldo Inicial</b>	45.000,00	35.780,00	20.627,20
<b>Entradas</b>			
Vendas (Tabela 09)	204.000,00	264.000,00	304.000,00
Outros			
<b>Total das Entradas</b>	204.000,00	264.000,00	304.000,00
<b>Total em Caixa</b>	249.000,00	299.780,00	324.627,20
<b>Saídas</b>			
Fornecedores (MP) - Tabela 10	27.500,00	33.500,00	38.500,00
Salários (MOD) Tabela 04	61.000,00	71.000,00	81.000,00
CIF** Tabela 05	48.220,00	51.420,00	54.620,00
Vendas e Administrativas** Tabela 06	33.500,00	35.500,00	37.500,00
Inpostos s/Vendas Tabela 01	40.000,00	48.000,00	56.000,00
CS e IR Tabela 08	3.000,00	4.732,80	6.441,60
Investimentos		35.000,00	
<b>Total das Saídas</b>	213.220,00	279.152,80	274.061,60
<b>Excesso ou Deficiências</b>	35.780,00	20.627,20	50.565,60
<b>Financiamento</b>			
Empréstimo	0,00	0,00	
Aplicação Financeira	25.000,00	10.000,00	40.000,00
<b>Saldo Final</b>	10.780,00	10.627,20	10.565,60

Fonte: Elaborado pela autora.

**Resposta:**

**O orçamento de caixa projetado da Empresa Floripa para o período indica saldo positivo de R\$35.780; R\$20.627,20 e R\$10.565,60, respectivamente**

Fonte: Elaborado pela autora.

## **ORÇAMENTO EMPRESARIAL DA EMPRESA FLORIPA PARECER FINANCEIRO**

Tendo em vista os resultados evidenciados nas projeções financeiras (Demonstrativo de Resultado e Fluxo de Caixa), consideramos que as vendas projetadas (iniciando com 3.000 unidades, com aumento de 500 unidades por mês), e o preço sugerido para cada unidade do produto (R\$80,00 por unidade), assim como as projeções de impostos, estoques, compras, custos e despesas fixas, devem ser aceitas pela direção, uma vez que os resultados obtidos na projeção dos cenários e na simulação são favoráveis aos objetivos institucionais e que, em todos os meses projetados, haverá recursos excedentes (decisão política da empresa de investir os valores de caixa que excedam R\$10.000,00), o que irá gerar, como saldo em Março, um valor de investimentos (aplicação financeira) de R\$75.000,00.

Logo, o analista financeiro sugere a aprovação do processo orçamentário.



### **Atividade**

**REFLITA COMIGO!** Leia o artigo disponível no link <http://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/viewFile/3990/2486>.

Após a leitura, reflita: De que maneira o profissional contábil pode auxiliar a gestão de uma empresa utilizando a ferramenta Orçamento Empresarial?



## SÍNTESE DA UNIDADE

Nessa unidade, elaboramos um modelo de um orçamento empresarial como forma de praticar aquilo que aprendemos na I unidade.

Vimos que o orçamento empresarial é um instrumento de gestão que pode ser utilizado em qualquer organização, seja qual for seu porte: desde uma microempresa até uma grande organização.

A análise do orçamento tem o objetivo de ser uma ferramenta gerencial. Portanto, cabe ao profissional de finanças mudar a postura e agir de forma estratégica, explicando a viabilidade ou inviabilidade, dos cenários projetados.

Um **planejamento e um orçamento empresarial** mal feito pode trazer consequências desastrosas para a empresa como, por exemplo, compras indesejadas e estoque mal calculado resultando em prejuízos financeiros. O diferencial é planejar antes de agir.

O profissional de contabilidade que detém o conhecimento destes instrumentos (planejamento estratégico e orçamento empresarial, tem um grande diferencial na sua carreira e poderá exercer a atividade de “Executivo Financeiro”, basta ter um olhar estratégico sobre a empresa. Por isso, na nossa III e última unidade, iremos abordar o Planejamento Estratégico: instrumento que embasa o orçamento empresarial.



Figura 47: Pixabay.

## UNIDADE 3 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento estratégico já foi designado como uma estratégia entre gerais. Modernamente foi relacionado com a arte da guerra. Atualmente, na Administração, está relacionado a um conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do Processo Organizacional que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente (MOTTA, 2001).

Observamos que o grande vilão da estratégia é a implementação e não o planejamento. Todas as organizações devem desenvolver modelos organizacionais adequados para realizar suas aspirações. A chave para melhorar o desempenho está em implementar a estratégia. Os novos modelos organizacionais passam pela compreensão do direito de decidir e pelo alinhamento da estratégia com os objetivos da organização. Cada modelo deve ser personalizado e adequado.

Cerca de 70% dos fracassos dos presidentes das organizações não ocorrem por falha no pensamento estratégico, mas por falha na execução. (Revista Fortune - <https://fortune.com/rankings/>. Acesso em 11.07.2019). É necessário mudar o ambiente organizacional para incentivar um processo decisório alinhado com os objetivos gerais da instituição e para desenvolver o modelo organizacional correto. É necessário definir as atitudes essenciais para alcançar certas estratégias, em seguida, determinar os atributos organizacionais que devem estar presentes para incentivar esses comportamentos. É necessário, ainda, descobrirmos como a organização impede a realização da estratégia e assim, poderemos obter *insights* importantes a respeito do que deve mudar.” (BENNET *et al*, 2001).

Essa mudança, reflete a definição clara das verdades organizacionais. É o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais, utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização, para a consecução de sua missão (TAVARES, 2010).

Espero que aproveitem e aprendam!

## 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### Você sabe o que é um Planejamento Estratégico?

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial muito relevante para empresas de qualquer porte. Um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando-a para que possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias.

Para estudar essa importante ferramenta de gestão, precisamos primeiro entender o que é uma “Administração Estratégica” e sua importância para o ambiente empresarial, uma vez que planejar, diagnosticar e tomar decisões são atividades essenciais para a gestão das empresas e requer habilidades, competências e domínio das atividades administrativas e operacionais.

### 3.1.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Oliveira (2001) há uma fórmula para se pensar a administração estratégica, qual seja:

$$\begin{aligned} & \text{Planejamento Estratégico} + \\ & \underline{\text{Desenvolvimento Estratégico}} + \\ & (=) \text{Controle Estratégico} \end{aligned}$$

O Mercado atual possui três características dominantes:

1. É COMPETITIVO: oferta > demanda
2. É COMPLEXO: muitos elementos em interação
3. MUDA RÁPIDA E CONTINUAMENTE.



Fonte: Silveira et al., 2017

Figura 48: Ariana Santana.

Neste ambiente, altamente competitivo, os desafios para a gestão de uma organização são muitos. Vejamos alguns pontos importantes:

\* Ambiente Competitivo:

⇒ Agregar maior valor para os clientes

\* Ambiente Complexo/Imprevisível:

⇒ Trabalhar com os diferentes cenários possíveis

\* Ambiente Dinâmico:

⇒ Gerenciar as contínuas mudanças

Diante dos desafios, é necessária desenvolver uma **ESTRATÉGIA** para vencer.

O fato do ambiente externo se tornar cada vez mais mutável e descontínuo aumenta a importância da administração estratégica, pois os objetivos, isoladamente, são insuficientes como regras de decisão para guiar a organização.

### **Mas .... o que é estratégia?**

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), **não existe uma única definição universalmente aceita para Estratégia.**



Figura 49: Pixabay.

### **Origem da palavra ESTRATÉGIA**

Origem grega: função administrativa do generalato

A partir da Renascença: arte da guerra

Modernamente: associada a jogos.

Na Administração: conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo Organizacional que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente (MOTTA, 2001).

**Estratégia** é também definida como o padrão global de decisões e ações que posicionam a empresa em seu ambiente, e têm a finalidade de fazê-la atingir os seus objetivos de longo prazo (SLACK *et al*, 1997).

### **ATRIBUTOS DESTA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA:**

- alinhamento interno da organização;
- posicionamento da organização em seu ambiente;
- visão de longo prazo.

### **Este enfoque é o contraponto à:**

- visão departamentalizada da empresa;
- dissociação da empresa em relação ao seu ambiente externo;
- visão de curto prazo.

O enfoque estratégico requer o estudo das influências mútuas exercidas entre os múltiplos elementos internos da empresa e, a influência exercida sobre eles pelo ambiente externo. Mas como implementá-lo efetivamente?

**PENSAR GLOBALMENTE  
AGIR LOCALMENTE**

### 3.1.2 Enfoque estratégico - Conceitos fundamentais

\* Alinhamento (*é o propósito*):

Consistência em toda a organização no que se refere a metas, processos, ações, informações e decisões entre as várias unidades funcionais.

\* Desdobramento (*é o meio*):

Processo de desagregação coerente e paulatina da organização ou de seus elementos (metas, processos, etc.), feito de forma a manter o alinhamento interno.

NOTA: existem várias maneiras de desdobrar uma mesma empresa.

### RELAÇÃO INOVAÇÃO - COMPETITIVIDADE - FINANÇAS

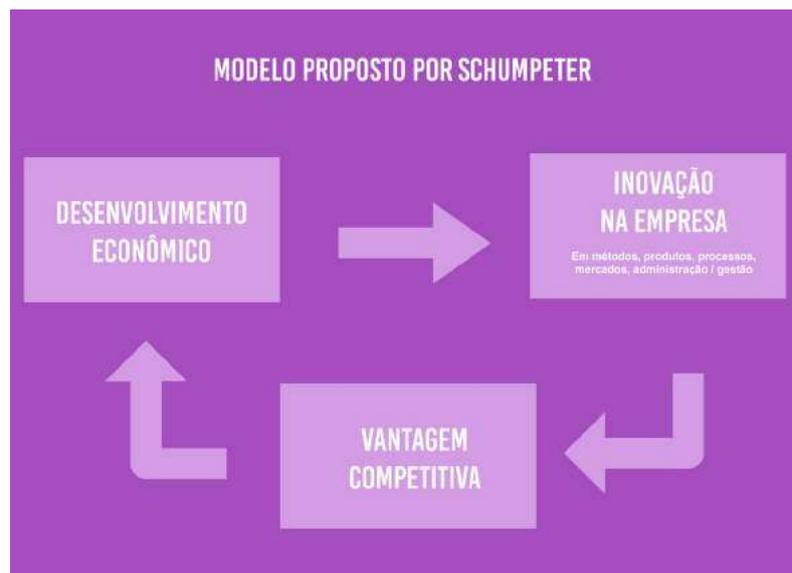


Figura 50: Ariana Santana.

Fonte: adaptado de Fernandes e Berton, 2005..

Uma condição necessária para qualquer inovação é:

APRENDER!

(ou seja)

ADQUIRIR MAIS CONHECIMENTO!

GANHAR CONHECIMENTO = APRENDER

Em um Enfoque mais abrangente, uma condição necessária para qualquer inovação é:

APRENDER!

(ou seja)

ADQUIRIR MAIS COMPETÊNCIA!

GANHAR COMPETÊNCIA = APRENDER

Logo, o alinhamento interno da empresa precisa obedecer à seguinte perspectiva:

ESTRATÉGIA      APRENDIZAGEM      COMPETÊNCIA

### 3.1.3 Planejamento Estratégico

Podemos dizer que o Planejamento Estratégico é uma representação plana de uma construção vista de cima.

O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente. Kottler (1999), defende que o plano estratégico é uma diretriz que possibilita o desenvolvimento e manutenção de uma vantagem competitiva.

Já para Tavares (2010, p.68), planejamento

“É o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão”.

Podemos afirmar então, que o planejamento estratégico tem como propósito central, garantir a continuidade das organizações por meio do planejamento das suas atividades, estratégias e alocação dos recursos.

Um outro ponto de vista importante de ser considerado diz respeito ao que defende Djalma Oliveira (2001, p.4). O autor esclarece que:

“O planejamento pode ser conceituado como um processo, de formulação de estratégias para o alcance de uma situação desejada de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”

Por fim, ressalta-se, ainda, a visão de Ackoff (1978), quando defende que o planejamento é um processo de tomada de decisão no presente, que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados, que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita.

## Por que Planejar?

As empresas, principalmente micro e pequenas, são extremamente vulneráveis a alterações no mercado. As instituições precisam de transparência e agilidade para atender aos objetivos institucionais.

## Quais as funções Principais do Planejamento Estratégico?

- Proporcionar maior interação entre a organização e o meio ambiente;
- determinar as instâncias e dar coerência ao processo decisório;
- definir “direção”, objetivos e linhas de ação;
- viabilizar modelos organizacionais adaptados ao ambiente;
- coordenar e otimizar a alocação de recursos;
- estabelecer mecanismos de avaliação e controle.



Figura 51: Pixabay.

## Pontos básicos da Ação de Planejar

- **Objetividade:** Analisar o que se quer, de acordo com os objetivos da empresa.
- **Exequibilidade:** Possibilidade de se fazer.
- **Precisão:** Os resultados anteriores fornecem os parâmetros atuais.
- **Flexibilidade:** Adaptável com fatores não padronizados.
- **Síntese e especificidade:** Demonstrar as soluções ou medidas recomendadas.

## Questões Críticas:

Enquanto a formulação da estratégia é uma responsabilidade das direções das organizações, o processo de implementação envolve um esforço conjunto e coordenado entre essas direções e uma grande variedade de pessoal em todos os níveis das organizações.

Uma estratégia bem formulada é o primeiro passo para uma implementação eficiente. Quando o enunciado da estratégia é claro, simples e específico pode ser transmitido, lembrado e usado de maneira eficiente.

Existem questões que têm importância fundamental para o sucesso da estratégia. Se não consideradas, as operações da organização podem se orientar para destinos em desacordo com as suas pretensões.

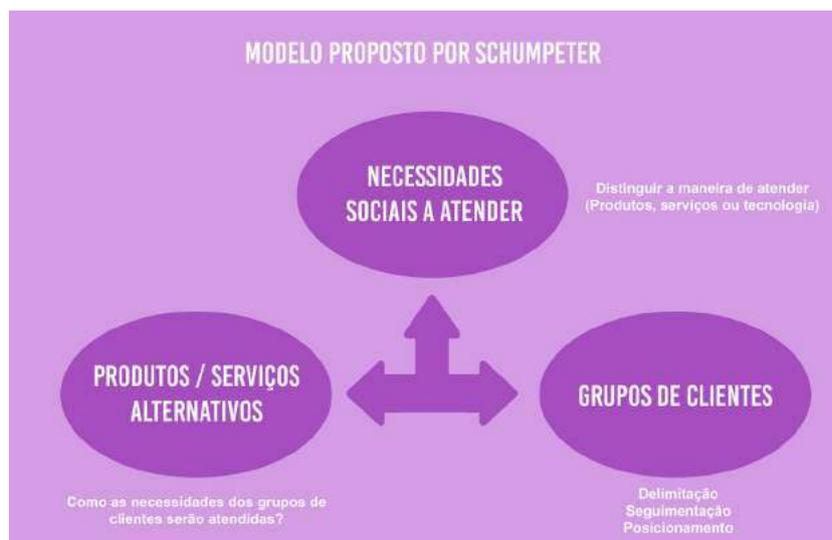


Figura 52: Ariana Santana  
Fonte: adaptado de Wright, Kroll e Parnell, 2007.

Os Mercados são dinâmicos e exigem que a instituição tenha a capacidade de implementar, continuamente, mudanças internas. Essa é uma competência estratégica fundamental.

Considerando que a empresa é um sistema com um ambiente em mudança constante,



Figura 53: Ariana Santana

Fonte: adaptado de Kotler, 1999.

isso exige uma estratégia de médio e de longo prazo, além de uma estrutura organizacional bastante ágil, para fazer frente a essas mudanças. Isto requer uma capacidade para adquirir novos conhecimentos e competências estratégicas (Eficiência, Eficácia e Efetividade)



Figura 54: Ariana Santana

Fonte: adaptado de Kotler, 1999.

## Diferença entre: eficiência, eficácia e efetividade

### **Eficiência é:**

- fazer as coisas de maneira adequada;
- resolver problemas;
- salvaguardar os recursos aplicados;
- cumprir seu dever.

### **Eficácia é:**

- fazer as coisas certas;
- produzir alternativas criativas;
- maximizar a utilização de recursos;
- obter resultados.

### **Efetividade é:**

- manter-se no ambiente;
- apresentar resultados positivos ao longo do tempo (permanentemente).

## **O que não é Planejamento Estratégico?**

- Uma simples Previsão, uma vez que previsão corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidade.
- Uma mera Projeção, uma vez que Projeção corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica.
- Uma Predição, uma vez que Predição corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre o seu processo e desenvolvimento.
- Apenas a Resolução de Problemas **já que** Resolução de Problemas corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.

- A elaboração de um Plano, já que Plano corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento; é uma visão estática do planejamento; é uma decisão em que a relação custo-benefício deve ser observada.

### O que é Planejamento Estratégico?

- Estabelecimento dos objetivos maiores, de longo alcance;
- escolha das alternativas que serão adotadas para realização desses objetivos;
- Alocação dos recursos com essa finalidade



Figura 55: Pixabay

### Você sabia que existem outros nomes para o Planejamento Estratégico?

Planejamento a Longo Prazo

Planejamento Corporativo

Planejamento Empresarial

Planejamento Global

Planejamento Institucional

### Níveis para o Planejamento Estratégico



Figura 56: Ariana Santana

Fonte: elaborado pela autora, 2019

## Planejamento Estratégico X Planejamento Gerencial ou Tático

Busca uma ligação entre o que a instituição quer e as limitações dos recursos. Cobrem funções específicas, tais como finanças e marketing

X

## Planejamento Operacional

Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.



Figura 57: Ariana Santana  
Fonte: adaptado de Kotler, 1999

### Princípios gerais de planejamento.

1. Princípio da contribuição aos objetivos: alcançar a totalidade dos objetivos, tendo em vista a sua interligação.
2. Princípio da precedência do planejamento: função administrativa que vem antes da outra (organização, direção e controle).

3. Princípio da maior penetração e abrangência: modificações nas características e atividades da empresa.

4. Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade: maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

**Princípios específicos do planejamento.** Com base na atitude e visão interativa do planejamento, Oliveira (2001), apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos, quais sejam: Planejamento participativo, Planejamento coordenado, Planejamento integrado.

#### **Planejamento participativo:**

Que ele seja participativo, ou seja que envolva toda a comunidade e membros da instituição. O principal benefício do planejamento não é o seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente a sua elaboração, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo e Planejamento permanente. Vejamos cada um deles:

#### **Planejamento coordenado**

Todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto (procedimentos, normas, rotinas).

#### **Planejamento integrado**

Todos os departamentos ou setores devem ter seus planejamentos integrados, de forma a facilitar o fluxo de informações e documentos. Os vários escalões de uma empresa (de porte médio ou grande) devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o ambiente, nas quais os objetivos empresariais dominam os dos seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos “de cima para baixo”, sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir aos seus membros.

### Planejamento permanente

Nenhum plano mantém seu valor com o tempo, ele necessita de revisões, adequações e flexibilidade para acompanhar as modificações das variáveis ambientais (internas e externas). Essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente no qual a empresa se encontra inserida, pois nenhum plano mantém o seu valor com o tempo.

### Dimensões do Planejamento Estratégico

Há cinco dimensões que permitem visualizar a amplitude do planejamento. Assim, o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.



Figura 58: Pixabay

A **primeira dimensão** do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos entre outros. A **segunda dimensão** corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

A **terceira dimensão** corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo. A **quarta dimensão** corresponde às unidades organizacionais em que o julgamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos entre outros.

A **quinta dimensão** corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégia ou tática, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

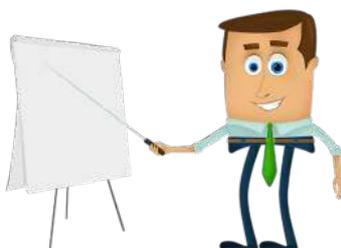


Figura 59: Pixabay

## Funcionamento do Planejamento Estratégico

- Ambiente: tudo que interfere nos negócios de uma empresa e que a empresa não tem ação sobre esta coisa.
- Objetivo: aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida.
- Meta: Quantificação de objetivo.
- Organização: estrutura coerente para a empresa.
- Procedimentos: meios eficientes e eficazes de atuação.

## De que forma se dá o funcionamento do Planejamento Estratégico?

- Ambiente externo: tudo que interfere nos negócios de uma instituição e que a instituição não tem gerência ou melhor, não pode agir sobre esse assunto.
- Ambiente interno: são os pontos fracos e fortes da instituição e sobre os quais a instituição possui gerência, ou seja, pode adotar políticas e atitudes que podem reforçar os pontos fortes e eliminar ou adequar os pontos fracos.
- Objetivo: aspectos concretos que a instituição deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida.

## O que se espera com a implantação do Planejamento Estratégico?

- Conhecer e melhor utilizar os seus pontos fortes.
- Conhecer e eliminar ou adequar os seus pontos fracos.
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas.
- Conhecer e evitar as ameaças externas.
- Ter efetuado um plano de trabalho, estabelecendo:
  - as premissas básicas que devem ser consideradas no processo;
  - as expectativas de situações almejadas pela instituição;
  - os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela instituição;
  - o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação;
  - como e onde alocar recursos.

## Partes do Planejamento

Planejamento dos fins: missão, propósitos, objetivos, objetivos setoriais, desafios e metas.

Planejamento de meios: proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado.

Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos.

Planejamento de recursos: dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros.

Planejamento de implantação e controle: corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento.

## O que faz com que o Planejamento Estratégico funcione?

- Planos: missão, visão, metas e objetivos da empresa, que atuam em conjunto.
- Organização: uma estrutura coerente para empresa.
- Procedimentos: meios eficientes e eficazes de atuação.
- Liderança: capacidade de influenciar e estimular os membros da equipe.
- Habilidades: talentos e *expertise* necessários para que a equipe tenha sucesso.
- Cultura: crenças e atitudes que levam a empresa a fazer o que convém.



Figura 60: Pixabay

## Quais os elementos essenciais de um planejamento?

- Participação de todos na definição de metas e objetivos.
- Informações sobre os clientes.
- Compreender quem são os concorrentes.
- Identificar pontos fortes e fracos em relação a oportunidades e riscos.

- Determinar as capacidades necessárias para o sucesso.
- Relacionar o que pode ser feito para agregar valor para o cliente.
- Certificar-se da existência de recursos financeiros.
- em várias versões diferentes para o futuro da empresa.

### Produtos finais que o Planejamento Estratégico irá apresentar:

1. Direcionamento de esforços para pontos comuns.
2. Consolidação do entendimento por todos empregados, dos objetivos institucionais, dos propósitos, das estratégias, das políticas, dos desafios e das metas.
3. Estabelecimento de uma agenda de trabalho.

### Mudanças geradas pela implantação do Planejamento Estratégico

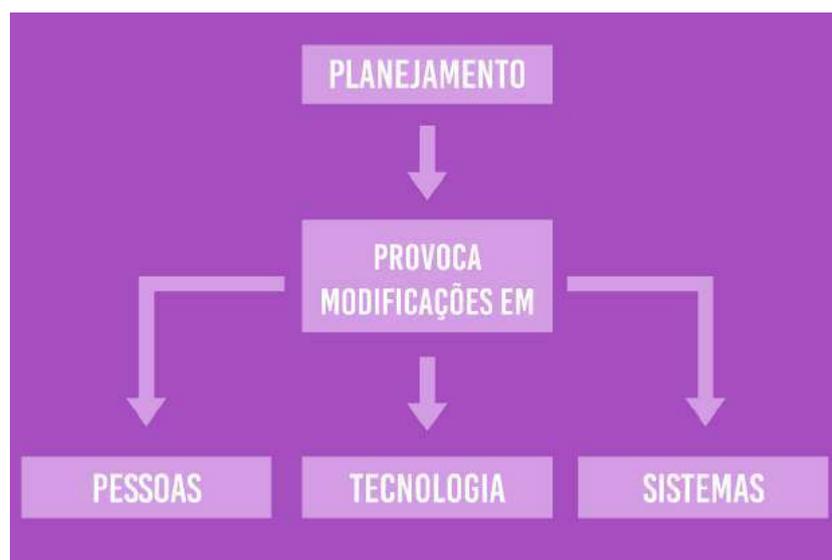


Figura 61: Ariana Santana  
Fonte: elaborado pela autora, 2019.

### 3.1.4 PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

A implementação do Planejamento Estratégico inicia-se com a formulação de estratégias que garantam o aproveitamento das oportunidades e a neutralização das ameaças ambientais por meio de um melhor aproveitamento dos pontos fortes e da eliminação dos pontos fracos para o alcance dos objetivos institucionais ou organizacionais e o sucesso da missão da organização.

Implementação da Estratégia	Excelente	<b>SUCESSO</b> Objetivos são atingidos	<b>SALVAÇÃO OU RUÍNA</b> Boa execução pode salvar uma estratégia medíocre ou acelerar o seu fracasso
	Fraca	<b>TRANSTORNO</b> Frac implementaçã bloqueia a estratégia boa. A administração pode concluir que a estratégia não é apropriada.	<b>FRACASSO</b> Causa da falha difícil de diagnosticar. Estratégia fraca somada à inabilidade na execução.
		APROPRIADA	INAPROPRIADA

Figura 62: Ariana Santana  
Fonte: adaptado de Kotler, 1999

## Componentes de um Plano Estratégico (Plano de Negócios)

- Sumário Executivo
- Visão geral da empresa
- Ambiente do negócio
- Descrição da empresa;
- Estratégia da empresa
- Análise Financeira
- Plano de Ações



### Dica

**Quer saber mais** sobre cada componente?

Material de Apoio – Componentes de um Planejamento Estratégico

Link: <https://drive.google.com/file/d/1QQk27ortxuD5sTQDdgtX7I4EuENbFMqz/view?usp=sharing>

Link: <https://drive.google.com/file/d/1QQk27ortxuD5sTQDdgtX7I4EuENbFMqz/view?usp=sharing>

**Quer saber mais?** Assista a videoaula do Prof. Rodrigo Rennó.

Aula Completa – Planejamento Estratégico

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=SLzjeav8Vgo>

### 3.1.5 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS

Existe uma ferramenta que viabiliza e facilita a análise das variáveis ambientais. Trata-se da matriz SWOT que **é uma ferramenta de gestão muito utilizada nas organizações para a definir suas estratégias. SWOT significa: Forças (S - *Strengths*), Fraquezas (W - *Weaknesses*), Oportunidades (O - *Opportunities*) e Ameaças (T - *Threats*)**. Por ser bastante fácil de aplicar, muitas empresas e organizações sem fins lucrativos utilizam a Matriz SWOT para elaborar suas estratégias. No Brasil, ela também é denominada Matriz FOFA (siglas em português **para Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças**).

A Análise da Matriz SWOT possibilita identificar qual estratégia adotar de forma a alcançar os objetivos, sem perder de vista as variáveis ambientais internas (pontos fortes e pontos fracos) e externas (ameaças e oportunidades).

Serve ainda para:

- conhecer e melhor utilizar os pontos fortes;
- conhecer, eliminar ou adequar os pontos fracos;
- conhecer e usufruir das oportunidades externas;
- conhecer e evitar as ameaças externas.

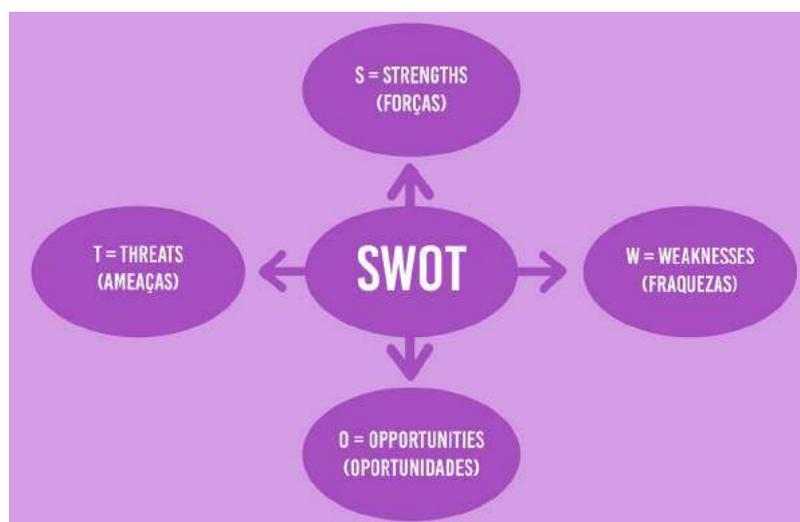


Figura 63: Ariana Santana

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

#### Como é elaborada a Matriz SWOT?

Para a identificação das variáveis ambientais da organização devemos considerar:

### Forças

A força descreve quais os pontos fortes da organização. Os pontos fortes são aqueles que permitem melhor aproveitamento das oportunidades.

Ex.: a) Qualificação docente; b) Qualificação do corpo técnico

### Fraquezas

As fraquezas são os pontos fracos da organização e que podem e devem ser eliminados ou adequados para evitar as ameaças externas.

Ex.: a) comunicação interna; b) quantitativo de servidores

### Oportunidades

As oportunidades são forças externas à organização, que influenciam positivamente na organização, sobre as quais não existem controle. As oportunidades, muitas vezes, podem vir através de algum aspecto econômico novo, ou pelas ações políticas do governo.

Ex.: a) campo para pesquisas; b) demanda por pessoal qualificado

### Ameaças

As ameaças são forças externas à organização, que pesam negativamente para a organização. Elas podem ser consideradas como um desafio imposto à organização e que pode deteriorar sua capacidade de eficiência.

Ex.: a) sistemas de informação ineficiente; b) perda de pessoal qualificado para o mercado.

**Um exemplo:** *A qualificação do corpo docente é um ponto forte da UFBA. A imagem e a credibilidade da UFBA na sociedade é uma oportunidade, que facilita a obtenção de financiamentos a projetos de pesquisa, logo, esse ponto deve sempre ser reforçado para melhor aproveitamento das oportunidades.*

Quer saber mais? Assista ao vídeo aula do Prof. Marco Ferrari e do Prof. Thiago Montanari. Link: <https://www.youtube.com/watch?v=SLzjeav8Vgo>

Aula Completa – Análise da Matriz Swot

Link: [https://www.youtube.com/watch?v=6Q\\_QkQrXzNs](https://www.youtube.com/watch?v=6Q_QkQrXzNs)

Matriz SWOT: o que é a Matriz SWOT? Como funciona a Matriz SWOT?

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=MsTg-stkOo8>

## Elaboração da Missão

Para elaboração da Missão da Organização, considere os conceitos e exemplos abaixo:

### Dicas para criar à missão da instituição:

A declaração de missão da Organização visa comunicar, interna e externamente, o propósito da organização. Define quem é e o que faz a organização. Para que seja eficaz, a declaração de missão deve:

- Destacar as atividades da organização, incluindo o campo de atuação, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece.
- Enfatizar as atividades que Organização desempenha e que a diferenciam de todas as outras.
- Incluir as principais conquistas previstas os próximos anos.
- Transmitir o que quer dizer de forma clara, concisa, informativa e interessante, o que requer um pouco de inspiração.

### Primeiros passos:

Sabemos que a criação de uma declaração de missão para Organização pode parecer uma tarefa impossível – o “Monte Everest” de todas as tarefas de planejamento estratégico. Entretanto, uma preparação pode facilitar o processo. As perguntas que seguem são importantes para preparar a elaboração da declaração de missão da organização. Então, tente respondê-las. Não tem problema se as respostas forem genéricas por enquanto, pois você precisa apenas dos elementos básicos.

- Que “clientes”<sup>1</sup> ou “grupos de clientes” pretende atender?
- Quais produtos ou serviços pretende oferecer?
- A quais necessidades a Organização atende?
- Qual a diferença entre os produtos da Organização e os dos concorrentes?
- Que valor ou benefícios adicionais os “clientes” obtêm quando escolhem Organização em lugar da concorrência?
- Com que velocidade essas respostas mudam?

### 3.1.6 MISSÃO

De maneira bem simples, uma declaração de missão bem elaborada responde a uma pergunta básica:

O que é a Organização?

#### Exemplo: Missão da UFBA

A Universidade Federal da Bahia tem por missão produzir, socializar e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber, através do ensino, da pesquisa e da extensão, indissociavelmente articulados, de modo a contribuir para o desenvolvimento social e econômico, em especial no estado da Bahia, e promover a formação de cidadãos capazes de atuar na construção da equidade, da justiça social e da democracia e de profissionais qualificados para o mundo do trabalho.

#### Outros Exemplos:

##### Missão da UnB

“Ser uma universidade comprometida com o saber e a busca de soluções de problemas do País e da sociedade, educando homens e mulheres para o compromisso com a ética, com os direitos humanos, o desenvolvimento socioeconômico sustentável, a produção de conhecimento científico, cultural e tecnológico, dentro de referenciais de excelência acadêmica e de transformação social”.

##### Missão da UEFS

A UEFS tem por missão produzir e difundir o conhecimento, assumindo a formação integral do homem e de profissionais cidadãos, contribuindo para o desenvolvimento regional e nacional, promovendo a interação social e a melhoria da qualidade da vida, com ênfase na região do semi-árido.

##### Missão da Cruz Vermelha Norte-Americana

*A missão da Cruz Vermelha Norte-Americana é melhorar a qualidade de vida humana; aumentar a autoconfiança e a preocupação com os outros; e ajudar as pessoas a evitar emergência, prepara-se para elas e enfrentá-las.*



Figura 64: Pixabay

### 3.1.7 VISÃO

Para Elaboração da Visão, é preciso escrever um *enunciado da visão que expresse a descrição do futuro desejado para a empresa. Esse enunciado reflete o alvo a ser procurado:*

- pelos esforços individuais;
- pelos esforços das equipes;
- pela alocação dos recursos.

O enunciado da visão deve conter tanto a aspiração, como a inspiração. A aspiração de tornar-se “algo”, e a inspiração porque esse “algo” deve merecer e valer a pena ser concretizado, deve-se sentir orgulho em participar da construção dessa visão.

*A visão deve ter o perfil que a Organização deve se tornar quando toda a boa vontade, intenções, esforços, recursos e projetos, que se tem na cabeça e no coração passarem pelas mãos de todos os colaboradores para se tornarem realidade, por construção conjunta.*

O enunciado da visão deve facilitar a resposta às seguintes perguntas:

- *O que a Organização quer se tornar?*
- *Qual direção é apontada?*
- *Onde a Organização estaremos?*
- *O que a Organização será?*
- *Em que direção a Organização deve apontar seus esforços?*
- *A organização está ajudando a construir o que?*
- *Os recursos investidos estão levando a Organização para onde?*

#### Visão da UEFS

A Universidade Estadual de Feira de Santana, no período de 2000-2004, manterá sua condição de universidade pública, gratuita e autônoma. Terá credibilidade como instituição de ensino de graduação e pós-graduação de qualidade, com linhas de pesquisa consolidadas, produção científica relevante e com atividades extensionistas transformadoras da sociedade na qual está inserida. A UEFS fortalecerá a sua posição de excelência em estudos do semi-árido.

## Visão da UnB

“Ser uma das três maiores Universidades Federais do País e referência como:

- a) Instituição de excelência acadêmica, integrada internacionalmente às diversas áreas do conhecimento;
- b) inovadora na geração, disseminação, aplicação e gestão do conhecimento;
- c) padrão na gestão pública moderna, integradora, transparente e democrática;
- d) instituição humanizadora que ofereça à comunidade universitária qualidade de vida, infraestrutura adequada e boa relação entre as pessoas”.

### 3.1.8 VALORES



Figura 65: Pixabay

Valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão.

Os valores também podem ser vistos como um conjunto de crenças, ou princípios, que:

- *definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão, Visão e dos próprios Valores;*
- *definem e facilitam a articulação da Missão, Visão e Valores;*
- *facilitam a colaboração entre os empregados;*
- *facilitam o comprometimento dos empregados com o mercado;*
- *facilitam o comprometimento dos empregados com a comunidade e a sociedade.*

O enunciado de cada valor deve ser curto. Os valores são inegociáveis e os mais perenes na organização. O conjunto de valores define a regra do jogo, em termos de comportamentos e atitudes, devendo conter um subconjunto das respostas às perguntas abaixo:

- *Como os servidores devem se portar, individualmente?*
- *Como os servidores se relacionam entre si?*
- *Como os e servidores se relacionam com os “clientes”?*
- *Como a Organização trata seus “clientes”?*
- *Como a Organização faz negócios?*
- *Como nos relacionamos com a comunidade?*
- *Qual a nossa responsabilidade frente à sociedade?*
- *Que valores, crenças ou princípios são importantes para a Organização fazer o que faz para quem faz, e para o que ela quer se tornar?*

#### **Resumidamente, os valores:**

- *definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e atitudes de todos servidores,*
- *são as regras do jogo para que, executando a Missão, alcancemos a Visão,*
- *são o suporte, o estofo moral e ético da organização.*

#### **Valores da UFBA**

No cumprimento de sua missão institucional, a UFBA tem como valores:

- A excelência acadêmica, nas ciências, tecnologias, artes e humanidades.
- O respeito à diversidade intelectual, cultural, artística, e política.
- A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.
- A gestão democrática, transparente, eficiente e eficaz.
- A equidade nas condições de acesso e permanência.
- A valorização e promoção do desenvolvimento da comunidade.
- O compromisso com a ética, democracia, desenvolvimento social e, econômico.
- Respeito ao ambiente e a vida

## Valores da UnB

Os principais Valores identificados pelos gestores institucionais que orientam a atuação da comunidade e a gestão universitária são os seguintes:

- a) busca da autonomia institucional com transparência e responsabilidade social;
- b) ética e respeito à dignidade, à liberdade intelectual e às diferenças;
- c) busca permanente da excelência em todos os campos de atuação da universidade;
- d) compromisso público com:
  - a democratização do acesso ao conhecimento;
  - o exercício da gestão compartilhada com corresponsabilidade solidária;
  - o desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico local, nacional e global;
  - o mérito acadêmico vinculado à melhoria da qualidade de vida da sociedade;
  - a responsabilidade socioambiental e desenvolvimento sustentável;
- e) Universidade como espaço para a valorização de diálogo entre diferentes saberes;
- f) educação superior como um bem público diretamente vinculado ao projeto de país definido pela Constituição, e comprometido com as necessidades da sociedade.



Figura 66: Pixabay

### 3.5.5 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS

Para elaboração dos objetivos, metas e estratégias da organização, considere os conceitos e exemplos do texto abaixo.

**Dica:** Pense em objetivos como metas globais a longo prazo, isso inclui as necessidades, sonhos e esperanças. Eles são tipicamente amplos, abstratos e potencialmente difíceis de quantificar.

**Para definir Objetivos, use *palavras*. Para definir Metas, use *números*.**

Objetivo:

“liderança no mercado asiático”.

Metas:

1. Parcerias com empresas locais sólidas.
2. Desenvolvimento de Recursos Humanos na região.
3. Transferências das melhores práticas para a região.

#### **Resumindo:**

**Objetivos** são resultados mais abrangentes que a instituição assumiu o compromisso de alcançar e as **Metas** são as etapas necessárias para alcançar seus objetivos. Os objetivos certos tornam a instituição mais eficaz. As metas certas tornam a instituição mais eficiente.

#### **METAS**

Pense em metas como os resultados desejados que irão ajudar a satisfazer os objetivos. Eles são planejamentos que explicam o que precisa acontecer, o que precisa ser alcançado ou o que precisa ser mudado para que os objetivos sejam alcançados. Elas precisam ser expressas em termos concretos e mensuráveis (algo muito real, que você possa acompanhar).

## Dica para escrever metas

Comece com um verbo de ação – palavras como ‘aumentar’, ‘reduzir’, ‘melhorar’ e ‘manter’ funcionam bem.

Ex.: Objetivo: ser líder na área de educação. Meta: ter 60% de participação na área de educação até o ano de 2017.

## 3.5.6 ESTRATÉGIAS

Um passo considerável no processo de planejamento são as estratégias. Estratégias são simplesmente “o como, o que, quando” do planejamento. Feitas corretamente, vão ajudar a garantir o alcance das metas estabelecidas. Estratégias também são as diretrizes que definem a direção estratégica dos programas (ou seja, suas táticas).

Estratégias são linhas de ação ou iniciativas altamente relevantes que indicam como serão alcançadas as Metas Estratégicas. Geralmente são inspiradas ou baseadas nas forças e evitam o uso das fraquezas da instituição. Se referem ao acionamento de fatores internos frente às evoluções prováveis do ambiente externo.

### Formulação de Estratégias

As estratégias são as ações planejadas e realizadas pela instituição, com o intuito de atingir as metas, aproveitando-se das oportunidades ou evitando-se as ameaças. As estratégias ocorrem em três níveis, quais sejam:

- grandes estratégias: Direcionamento estratégico da instituição, geralmente associada à escolha de uma estratégia genérica de competição (MACRO);
- estratégias funcionais: Associadas às áreas administrativas e acadêmicas da instituição;
- estratégias operacionais: Relacionadas à implantação das estratégias nos níveis operacionais da instituição, na forma dos planos de ação. Elas possuem as seguintes características:
  - a) descreve como concretizar as metas e os objetivos definidos para a instituição;
  - b) considera os valores pessoais e sociais que cercam a instituição;
  - c) orienta na alocação e no emprego dos recursos humanos e financeiros;

d) cria uma vantagem sustentável apesar da concorrência.

As seguintes perguntas devem ser consideradas na criação das vantagens:

- Em que mercados e segmentos a instituição planeja competir/atuar?
- Que outros serviços a instituição pretende desenvolver?
- Qual a vantagem competitiva da instituição na sua área de atuação?
- Como a instituição sustentará essa vantagem competitiva ao longo do tempo?

### Dicas para escrever estratégias

- Use verbos de ação como ‘desenvolver’, ‘criar’, ‘promover’, etc.
- Estratégias não incluem o “para”, isso é quando se quer atender o objetivo estabelecido.
- Tome cuidado com o “através”, que indica uma tática.

### 3.5.7 PLANO DE AÇÃO

Os planos de ação auxiliam a estabelecer períodos de tempo para observação e acompanhamento das atividades e os resultados requerido para atingir um objetivo específico e a implementação de uma solução.

**Metodologia 5W 2 H** Os planos de ação identificam o “Suporte para” e o “Compromisso com” estas atividades.

#### 5W 2H

- What? - O que?
- Why? - Por que?
- Where? - Onde?
- When? - Quando ?
- Who? - Quem?
- How? - Como ?
- How much? - Quanto





## SÍNTESE DA UNIDADE

Nessa unidade, discutimos o planejamento estratégico e sua metodologia de elaboração e aplicação.

A área contábil é uma das áreas mais sensíveis e relevantes em uma organização por ter como objetivo o registro, acompanhamento e controle das atividades administrativas e operacionais da empresa e, principalmente por ser a área responsável pelas informações que evidenciam os resultados sistematicamente registrados e analisados, mostrando o desempenho e as demais necessidades de intervenção (preventiva ou corretiva). É a contabilidade que facilita o processo de tomada de decisão.

# REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Trad. Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1978.

BENNETT, Jeffrey W., PERNSTEINER, Thomas E., KOCOUREK, Paul F., HEDLUND, Steven B. **Um Novo Modelo para Implementar a Estratégia**. Revista HSM Management, N.26, mai-jun/2001.

FERNANDES, B. H.. R. BERTON, L.H. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HOJI, Masakazu; SILVA, Hélio Alves. **Planejamento e Controle Financeiro: Fundamentos e Casos de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Editora Futura, 1999.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. São Paulo, Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea**: A ciência e a arte de ser dirigente. 12ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

NAGY, Charles F.; VANDERBECK, Edward J. **Contabilidade de custos**. Trad. Robert Brian Taylor. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2001

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PADOVEZE, Clovis Luiz. **Sistema de Informações Contábeis: fundamentos e análise**. 6ª ed. Atlas: São Paulo, 2009

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

SILVEIRA, M. A.; GARRIDO, G.; PROCHNIK, V.; SORDI, J. O. Avaliação multidimensional de estratégias: dimensões organizacionais e ambiental. R. Adm. FACES **Journal Belo Horizonte** v. 16 n. 2 p. 117-138 abr./jun. 2017.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A. & JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Atlas. São Paulo, 1997

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2010.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. São Paulo; Atlas, 1992

#### **BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA**

DIAS, Reinaldo. **Introdução à Administração: da Competitividade à Sustentabilidade**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira Essencial**. Trad. Jorge Ritter. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GITMAN, Lawrence J.; MADRA, Jeff. **Administração Financeira**. São Paulo: Pearson, 2003.

GROPPELLI, A. A. **Administração Financeira**. Tradução Célio Knipel Moreira. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

LINS, Luiz S. **Gestão empresarial com ênfase em custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

LOBATO, David Menezes. **Administração Estratégica: Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro (RJ): Editoração, 2000.

MARQUES, Antonio Carlos Ferreira. **Orçamento estratégico: uma nova ferramenta para aumentar a lucratividade e a competitividade de sua empresa no curto prazo**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

PADOVEZE, Clovis Luiz. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3 ed. Atlas: São Paulo, 2000.

REBOUÇAS, D. P. O. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Orçamento na Administração de Empresas: planejamento e controle**. 2ª ed., 17 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Wellington D. F. **Introdução à Gestão da Informação**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

THOMPSON, Arthur A. STRICKLAND III. A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. Trad. Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: pioneira, 2000.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégias e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark. J. PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. Trad. Celso A. Rimoli e Lenira R. Esteves. 1 ed. 9. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

## VÍDEOS

**Análise da Matriz Swot. Prof. Marco Ferrari. Prof. Thiago Montanari.** Publicado pelo Canal YouTube. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=6Q\\_QkQrXzNs](https://www.youtube.com/watch?v=6Q_QkQrXzNs) . Acesso em 11.julho.2019

**Matriz Swot: o que é a Matriz Swot? Como funciona a Matriz Swot?. Prof. Marco Ferrari. Prof. Thiago Montanari.** Publicado pelo Canal YouTube. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=MsTg-stkOo8> . Acesso em 11.julho.2019

Orçamento Empresarial. Aula 01. Prof. Murilo Carneiro. Publicado pelo Canal YouTube. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gxTurLZW908>. Acesso em 11.julho.2019

Orçamento Empresarial. Aula 02. Prof. Murilo Carneiro. Publicado pelo Canal YouTube. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=MCOv2L8eMGw>. Acesso em 11.julho.2019

Orçamento Empresarial. Aula 03. Prof. Murilo Carneiro. Publicado pelo Canal YouTube. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=q6eTWZyO6Q0>. Acesso em 11.julho.2019

Orçamento Empresarial. Aula 04. Prof. Murilo Carneiro. Publicado pelo Canal YouTube. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=o6b7zGwuPVo>. Acesso em 11.julho.2019

Planejamento Estratégico. Aula completa. Prof. Rodrigo Rennó. Publicado pelo Canal YouTube. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=SLzjeav8Vgo>. Acesso em 11.julho.2019

#### SITES CONSULTADOS

Dicionário on line de Português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/premissa/>. Acesso em 11/07/2019

Revista Fortune. Disponível em: <https://fortune.com/rankings/>. Acesso em 11.07.2019

Wikipédia. Enciclopédia livre. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>, Acesso em 11.julho.2019







Tipografia: Minion Pro (corpo de texto)

Myriad Pro (capitulares)

Papel Offset 9a0 g/m<sup>2</sup>

Dezembro de 2019



## Orçamento Empresarial e Planejamento Estratégico

Essa é uma disciplina fundamental para os profissionais da área contábil que pretendem se especializar nas áreas de consultoria empresarial, além de possibilitar o conhecimento de duas ferramentas de gestão que são essenciais para auxiliar nossos clientes no processo de tomada de decisão.

Assim como o planejamento estratégico, o orçamento empresarial é essencial para que as metas e os objetivos da empresa possam ser alcançados, uma vez que projeta os recursos necessários para essa realização. É essencial para o planejamento dos gastos, a redução dos custos e a gestão dos recursos financeiros.

Também possibilita a redução dos impactos dos ambientes externos (ameaças), o melhor aproveitamento das oportunidades e o aumento dos resultados financeiros.



PROGRAD  
PRO-REITORIA DE GRADUAÇÃO



Ciências Contábeis  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

