

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALINE MAKOIN VIANA NUNES

ANÁLISE CRÍTICA: ORÇAMENTO DE UMA EMPRESA INDUSTRIAL DO SETOR  
AUTOMOTIVO SITUADA NA REGIÃO DE CURITIBA

CURITIBA

2019

ALINE MAKOIN VIANA NUNES

ANÁLISE CRÍTICA: ORÇAMENTO DE UMA EMPRESA INDUSTRIAL DO SETOR  
AUTOMOTIVO SITUADA NA REGIÃO DE CURITIBA

Monografia apresentada ao programa de pós-graduação do Departamento de Ciências Contábeis, do setor de ciências sociais aplicadas na Universidade Federal do Paraná, como requisito na obtenção do título de especialização em controladoria.

Orientador: Prof. Luiz Rogério Farias

CURITIBA

2019

## TERMO DE APROVAÇÃO

ALINE MAKOIN VIANA NUNES

### ANÁLISE CRÍTICA: ORÇAMENTO DE UMA EMPRESA INDUSTRIAL DO SETOR AUTOMOTIVO SITUADA NA REGIÃO DE CURITIBA

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

---

Prof. Luiz Rogério Farias  
Orientador – Departamento de Contabilidade – UFPR

---

---

---

Curitiba, 20 de Dezembro de 2019.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela saúde e sabedoria.

Agradeço aos meus pais e familiares por toda dedicação e paciência.

Aos meus amigos por estarem ao meu lado em todos os momentos.

A Universidade Federal do Paraná pela oportunidade do ensino, pela transmissão de conhecimentos e orientações.

No meio da confusão, encontre a simplicidade.

A partir da discórdia, encontre a harmonia.

No meio da dificuldade reside a oportunidade.

Albert Einstein

## RESUMO

O processo orçamentário pode ser um diferencial na forma de atuação e competição da empresa. Portanto o presente trabalho refere-se ao estudo teórico e a abordagem prática aplicada ao orçamento e o processo orçamentário no contexto de uma empresa industrial situada na região de Curitiba. A pesquisa caracteriza-se com descritiva. O principal tema abordado é o orçamento empresarial que possui uma metodologia focada no planejamento, execução e controle das operações organizacionais. Os tipos de orçamentos, suas vantagens e desvantagens são citados ao longo do processo. Com base no modelo pratico citado, permite-se uma análise crítica, proporcionando melhorias sobre a forma que o orçamento se aplica na empresa.

Palavras-chave: Orçamento Empresarial. Orçamento Base Zero. Planejamento Estratégico.

## **ABSTRACT**

The budget process can be a differential in the way the company operates and competes. Therefore, the present work refers to the theoretical study and the approach applied to the budget and the budget process in the context of an industrial company located in the Curitiba region. A search characterized by descriptions. The main theme addressed is the corporate budget which has a methodology focused on the planning, execution and control of organizational operations. Budget types, their advantages and advantages are cited throughout the process. Based on the above-mentioned practical model, it enables critical analysis, enhances performance so that budgeting applies across the enterprise.

Keywords: Business Budget. Budget Base Zero. Strategic planning.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- PRODUÇÃO INDUSTRIAL ACUMULADA .....	27
FIGURA 2 - ORÇADO X REALIZADO .....	35



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - RESUMO DE DESEMPENHO MONTADORAS.....	26
TABELA 2 - DEMONSTRAÇÃO CÁLCULO.....	28
TABELA 3 - ORÇAMENTO ANUAL PARTE 1 .....	30
TABELA 4 - ORÇAMENTO ANUAL PARTE 2 .....	31
TABELA 5 - ORÇAMENTO ANUAL PARTE 3 .....	32
TABELA 6 - ORÇAMENTO ANUAL PARTE 4 .....	33
TABELA 7 - ORÇADO X REALIZADO .....	34

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	Objetivo geral.....	11
1.2.2	Objetivo específico .....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	11
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	12
<b>2</b>	<b>ORÇAMENTO EMPRESARIAL</b> .....	12
2.1	PREMISSAS ORÇAMENTARIAS.....	13
2.2	TIPOS DE ORÇAMENTO.....	14
2.2.1	Orçamento estático ou tradicional .....	14
2.2.2	Orçamento flexível.....	15
2.2.3	Orçamento contínuo .....	16
2.2.4	Orçamento tendência.....	16
2.2.5	Orçamento base zero .....	17
<b>3</b>	<b>VANTAGENS</b> .....	19
<b>4</b>	<b>DESVANTAGENS</b> .....	20
<b>5</b>	<b>PLANEJAMENTO</b> .....	21
5.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
5.2	PLANEJAMENTO TÁTICO .....	22
5.3	PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	23
<b>6</b>	<b>MERCADO DE AUTOPEÇAS</b> .....	24
6.1	FATURAMENTO EMPRESAS DO SETOR DE AUTOPEÇAS.....	25
<b>7</b>	<b>MERCADO AUTOMOTIVO</b> .....	26
<b>8</b>	<b>ANÁLISE CRÍTICA – MODELO ATUAL</b> .....	27
<b>9</b>	<b>MELHORIAS</b> .....	36
<b>10</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	37
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	39
	<b>ANEXOS</b> .....	41

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo apresentar ao curso de especialização em controladoria, a análise crítica do orçamento de uma empresa industrial do setor automotivo situada na região de Curitiba.

O orçamento empresarial é uma ferramenta de grande relevância para o planejamento e controle de uma indústria, ele auxilia no processo de tomada de decisões, no processo de gestão, assim é uma importante ferramenta para a controladoria. Apesar de que a maioria das empresas utilize apenas como controle, ele proporciona diversos benefícios e eficácia no sistema operacional.

Segundo Brookson (2000, p. 6):

[...] orçamento é um plano de atividades futuras. Pode assumir diversas formas, mas normalmente reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros, fornecendo as bases para se aferir o desempenho da organização.

O orçamento tradicional tem como objetivo extrapolar o passado adicionando um valor de porcentagem ao custo atual. Já o orçamento base zero sua ideia principal é começar a partir de uma “base zerada” assim evitando desperdícios.

Para Padoveze (2004, p. 504) o conceito de orçamento base zero é:

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

Para a pesquisa deste projeto de conclusão de curso foi selecionado o setor industrial de autopeças, onde demonstra um crescimento a cada ano. Sobre o fator orçamentário existe uma grande eficiência e eficácia do planejamento e orçamento neste ramo.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Ao desenvolver o tema escolhido, o presente trabalho tem a finalidade de analisar e criticar o orçamento de uma empresa industrial do setor automotivo situada na região de Curitiba.

## 1.2 OBJETIVOS

Abaixo estão evidenciados o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam a pesquisa realizada.

### 1.2.1 Objetivo geral

O Objetivo geral desta pesquisa é ampliar o conhecimento sobre os diversos tipos de orçamentos empresariais e fazer uma análise crítica do Orçamento adotado por empresa industrial do setor de autopeças, localizada em Curitiba/Pr.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos dessa pesquisa são:

- Identificar os modelos de orçamentos.
- Identificar como são elaborados os orçamentos.
- Identificar a relação do planejamento com os orçamentos.
- Identificar as finalidades do orçamento para as empresas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Sabendo a necessidade que as organizações têm em possuir um orçamento que ampare e auxilia os gestores e diretos nas tomadas de decisões.

Essa pesquisa tem como principal finalidade compreender como é a elaboração do orçamento dentro das organizações, especificamente de uma indústria no setor de autopeças situada em Curitiba.

O orçamento empresarial é a expressão quantitativa de um plano de ação futura da administração para um determinado período. E acrescenta que ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a companhia seguir no período vindouro. Horngren (2000, p.15).

Um dos fatos que justificam a o desenvolvimento desta pesquisa é o alcance do título de especialização em controladoria. Com isso o desenvolvimento do tema escolhido para poder enriquecer o conhecimento e contribuir ao seu desenvolvimento profissional.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho apresentado foi estruturado em cinco capítulos mais a referências bibliográficas.

No primeiro capítulo consta a introdução onde foi citado o tema, o problema da pesquisa, os objetivos definidos e a justificativa para o desenvolvimento do trabalho.

No segundo capítulo aborda o referencial teórico, em que demonstra o levantamento bibliográfico referente ao tema escolhido.

No terceiro capítulo, consta a pesquisa de mercado em relação ao setor autopeças no Brasil em 2018/2019.

No 4 capítulo é demonstrado um modelo prático do orçamento no setor industrial de autopeças.

E por fim, no capítulo 5, a análise crítica dos dados e informações levantados.

## 2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

A palavra orçamento tem origem no século XV, segundo o dicionário, é o ato ou efeito de orçar. Lunkes (2003, p. 35) descreve que 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 utilizada para as bolsas da tesouraria e também para os funcionários que as usavam”.

Segundo Nascimento (2001, p.53) caracteriza-se como orçamento o documento que apresenta os meios para se chegar aos fins, ou melhor, os recursos financeiros a serem obtidos e a alocação destes para atender aos objetivos e às metas pretendidas.

O orçamento empresarial é a ação de planejar e estimar os gastos, custos, despesas e investimentos que uma empresa poderá ter no futuro, geralmente no período de um a três anos. O Principal objetivo é estabelecer metas, assim pode acompanhar os efeitos de forma detalhada, tomando ações corretivas ou preventivas caso necessário, para conseguir ficar na margem do resultado planejado.

Frezatti (2007, p.46) conceitua orçamento dizendo:

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

De acordo com Frezatti, (2007, p.47), dentre os objetivos do orçamento destaca-se o planejamento, que permite programar as atividades de longo prazo da empresa; a coordenação que ajuda a coordenar as atividades das diversas áreas; comunicação que disponibiliza informações sobre os objetivos da empresa aos gerentes; a motivação que fornece estímulo aos gerentes para que atinjam metas; o controle que nada mais é que comparar o planejado com o executado e por fim a avaliação de cada gerente em seus respectivos departamentos. Dessa forma as características de um orçamento podem ser vistas como a projeção do futuro, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis.

## 2.1 PREMISSAS ORÇAMENTARIAS

Em sua definição, é o ponto base para dar início ao processo orçamentário, toda organização deve escolher quais são os “pontos de partida”, ou seja, quais são suas premissas que vão nortear o processo.

As premissas orçamentárias fazem parte do conjunto de informações do Planejamento Orçamentário e são utilizadas como uma ferramenta de orientação para a elaboração do orçamento.

Segundo Padoveze (2003, p.201), as premissas são dados de ordem geral e que tendem a afetar, direta ou indiretamente, toda a empresa e que, depois de assumidas, devem ser rigorosamente respeitadas sem discussão.

Portanto, as premissas evitam que os orçamentos fiquem desordenados ou desalinhados, em relação à estratégia definida pela gestão de acordo com as finalidades parciais estipuladas.

## 2.2 TIPOS DE ORÇAMENTO

O sistema orçamentário pode ser implantado em organizações de pequeno, médio ou grande porte. Todas as empresas podem fazer o planejamento e o controle de suas receitas e despesas, através do orçamento.

Para Padoveze (2005, P.41):

“Sendo a expressão formal dos planos de curto prazo, o orçamento deve obedecer à estrutura informacional contábil e suas peças devem ser elaboradas para cada gestor do menor nível de decisão da organização, em que há custos ou receitas controláveis por este gestor. Os principais conceitos de orçamentos são: o orçamento base zero, orçamento de tendências e orçamento por atividades.”

Os tipos de orçamentos usados pelas empresas alteram conforme sua finalidade. Dependendo a maneira utilizada ele pode ser mais agressivos, alguns consomem mais tempo ou exigem um maior envolvimento da supervisão, enquanto outros funcionam apenas com a organização dos colaboradores.

As organizações de pequeno e médio porte podem adaptar o sistema de uma maneira menos detalhada, com condições mais objetivas. Quanto menor a organização, menor deve ser o sistema. Abaixo serão comentados alguns tipos de orçamentos empresariais.

### 2.2.1 Orçamento estático ou tradicional

Para Padoveze (2005, p.43) esse tipo de orçamento é o mais comum e mais utilizado pelas organizações, onde suas peças orçamentárias são elaboradas a partir da fixação de determinados volumes de vendas, e, conseqüentemente, por meio desses volumes serão determinados o volume de atividades e setores da organização.

O orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma modificação nos pontos orçamentários.

Warren (2001, p.184) descreve o orçamento estático como um modelo que mostra os resultados esperados de um centro de responsabilidade para apenas um nível de atividade. Uma vez que o orçamento tenha sido determinado, ele não muda, mesmo que a atividade mude.

O orçamento estático ou tradicional é o mais adequado para ser aplicados nas áreas administrativas, pois ele tem como objetivo focar os resultados em uma única atividade. Isso, pois, uma vez estipulado, ele não se altera, continua o mesmo desde o seu início. Basicamente, o orçamento tradicional não se adapta a mudanças.

### 2.2.2 Orçamento flexível

O método do orçamento flexível aborda dois princípios básicos, controle e custo por produto e a distinção entre custos fixos e variáveis. É um conjunto de orçamento que pode ser adaptado a qualquer nível de atividade.

De acordo com Padoveze (2009, p.202), o orçamento flexível deve ser feito apenas dos dados unitários e as quantidades a serem assumidas que realmente acontecem, e não através de faixas de quantidades ou nível de atividade esperado.

O orçamento flexível só é eficaz quando a organização é capaz de calcular a produção de cada máquina, computador, colaborador por metro quadrado. Apenas com esses números os gestores conseguem ter um orçamento com flexibilidade nos resultados.

Lunkes (2007, p.108) diz que:

“O orçamento não deve ser considerado um pacote fechado, imposto de cima para baixo. O orçamento flexível propicia e necessita de maior participação dos membros da organização. Somente com a elevação do nível de informação é possível uma aplicação do orçamento flexível com sucesso”.



Uma vantagem do orçamento flexível que permite modificações durante o processo, seja por motivo de alterações ou variações inesperadas, tomando-se desta forma um plano mais dinâmico.

### 2.2.3 Orçamento contínuo

O método do orçamento contínuo se caracteriza pelo fato que o planejado é feito em longo prazo, sempre orçado em um período específico. Porém, esse orçamento, pode ser feitas revisões mensalmente, trimestralmente ou semestralmente, tornando mais claro e preciso.

O principal objetivo dessas revisões é descobrir os erros e acertos dos valores orçados, assim, é possível efetuar todas as alterações necessárias no orçamento para que ele se adapte às necessidades da empresa ou organização.

Segundo Welsch, (1986) o orçamento contínuo tem como característica a revisão contínua, os dados do mês anterior são analisados e acrescenta-se, se necessário, novos dados para o mesmo mês do ano posterior.

O orçamento contínuo querer pouquíssimo tempo na elaboração, sendo fácil de programar e gerenciar proporciona um orçamento mais preciso que os resultados dos orçamentos tradicionais.

Segundo Lunkes (2003) o orçamento contínuo tem três grandes vantagens em relação aos outros orçamentos:

- facilidade de orçar períodos menores de forma ágil e contínua;
- Incorporação de novas variáveis;
- maior nível de detalhes e precisão.

### 2.2.4 Orçamento tendência

O método do orçamento de tendência tem como objetivo projetar ocasiões futuras acompanhando as tendências apresentadas no histórico da empresa. “Esse

método pode funcionar relativamente bem se as condições econômicas e ambientes não sofrerem mudanças substanciais”. (Hoji, p.31).

Normalmente esse raciocínio proporciona bons resultados, pois os acontecimentos passados são decorrentes de estruturas organizacionais e há forte tendência dos eventos se repitam.

Segundo Padoveze (2000, p. 399), “tal prática tem dado bons resultados, pois de modo geral, os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já existentes, por conseguinte, há forte tendência de tais eventos se reproduzirem”.

Na elaboração do orçamento de tendências, existe a possibilidade de eventos se reproduzirem, alguém não devem se repedir, normalmente aqueles que prejudicaram a organização. Assim a empresa deve ter conhecimentos para poder se antecipar a um eventual problema. Da mesma forma que existe os eventos futuros que devem estar orçados.

Para Padoveze (2005, p. 42) esse conceito de orçamento é o mais utilizado pelas empresas, sendo os dados ocorridos no passado empregados em projeções de situações futuras, pois parte da premissa de que os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já em operação, havendo uma grande tendência de que esses eventos possam ocorrer novamente.

#### 2.2.5 Orçamento base zero

O orçamento base zero, tem como principal objetivo planejar um orçamento a partir de uma base zerada, ou seja, sem levar em consideração os custos, receitas, despesas e investimentos de exercícios anteriores.

Lunkes (2003, p. 94), comenta sobre o primeiro orçamento base zero:

“A primeira formalização do orçamento base zero ocorreu em 1960 no Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. No entanto, somente em 1969 a Texas Instruments realizou estudos para sua implementação, sendo inicialmente utilizado na Divisão de Assessoria e Pesquisa em 1970. A primeira publicação foi realizada em novembro/dezembro de 1970 na

Harvard Business Review por Peter. A Pyhrr, mentor do processo na Texas Instruments. Em 1973, Pyhrr auxiliou a implementação do orçamento de base zero no Estado da Geórgia.”

Segundo Ghelen (2004) o orçamento base zero tem como principais características: análise, revisão e avaliação de todas as despesas propostas e não apenas das previsões de novas ocorrências ou solicitações que ultrapassam o nível de gasto já existente.

Esse método a gestão da organização elaboração do orçamento projetam e justificam os valores orçados sem uma base histórica, como se a empresa estivesse começando suas atividades naquele mesmo período.

Para Lunkes e Vertuoso (2003) o orçamento base zero serve como uma alternativa para solucionar um problema que acompanha os orçamentos: a perpetuação de ineficiências do passado. Isso ocorre porque o ano anterior não é utilizado como base para a elaboração orçamental do próximo ano.

Conforme Cristiano Konzen, artigo “Gestão Orçamento na Área Hospitalar”: O orçamento a base zero tem algumas vantagens relevantes que são elas:

- Revisão e análise de todas as despesas e receitas, com justificativas de suas necessidades e ou coerência;
- Priorização das atividades, pois necessita justificar qual atividade é mais importante ou urgente na disponibilização dos recursos financeiros;
- Controle dos gastos e despesas, pois existe um controle de prioridades;
- Controle efetivo do resultado e melhor acompanhamento do planejamento estratégico.

Um ponto negativo desse método de orçamento é referente ao tempo consumido para a preparação e elaboração, pois ele se torna mais burocrática que os outros métodos, devido à justificação e aprovação dos gastos. Já seu ponto positivo é na implantação do OBZ. Ele proporciona informações detalhadas relativas a recursos e objetivos, destaca excessos e duplicidades entre atividades e departamentos, entre outras vantagens.

### 3 VANTAGENS

A implantação do sistema orçamentário pode trazer muitos benefícios para a organização. Para sua administração, possibilita discussões com a gestão da empresa, assim conseguem planejar e verificar os objetivos a serem atingidos.

O detalhamento das metas é outro benefício que o orçamento empresarial proporciona, através desse detalhamento é possível estudar qual a melhor maneira de chegar ao tal objetivo.

Assim como as diversas vantagens citadas a baixo:

- Sistema que exige o hábito do exame prévio e cuidadoso de todos os gastos, fatores antes de qualquer tomada de decisão importante, além de maior obrigação dos administradores em dedicar suas atenções aos efeitos eventualmente causados por fatores externos.
- A adoção de um orçamento global, força com que todos os administradores realizem planos de acordo com seus reais objetivos e interajam entre eles, fazendo com que reduza o envolvimento da alta administração com operações diárias através da delegação de poderes.
- Identifica os pontos de eficácia ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa, permite acompanhar o progresso e alcance dos objetivos gerais e parciais, obriga os gestores a planejar da forma mais econômica a matéria prima, mão de obra, instalações e capital, sempre com o pensamento na redução de custos, planejar economicamente.
- Obriga os colaboradores a focar no futuro, e não se preocupar apenas com os problemas diários da empresa.
- Motiva os colaboradores ao longo da organização e as metas podem ser a base para a remuneração variável.

## 4 DESVANTAGENS

Dentro do sistema orçamentário, pode encontrar algumas limitações ou obstáculos, pois alguns dados encontrados dentro desse sistema não passam de estimativas e podem ocasionar erros ou incertezas durante o processo.

Hoji (2010, p.23) por sua vez afirmam que as limitações do processo orçamentário, assim como as vantagens, dependem diretamente do desempenho dos gestores responsáveis pela tomada de ações. Os autores afirmam ainda que administrar limitações do plano e ajustá-las a realidade do ambiente em que a empresa está inserida são responsabilidades dos gestores.

Abaixo algumas desvantagens do orçamento.

- O orçamento é a estimativa de gastos e despesas, pode sofrer alterações de acordo com o passar dos dias, meses, sujeito a erros maiores ou menores, de acordo com o rigor na análise de processo de cada empresa.
- Custo do sistema, complexidade e intensidade do processo de demanda e recursos na manutenção de pessoal qualificado em supervisão de orçamentos e utilização de tempo do pessoal de linha para planejar e elaborar os mesmos.
- Desmotivação dos colaboradores, ações e reações indesejadas levando inclusive os colaboradores a atitudes antiéticas.
- Aplicação de percentuais de cortes gerais nos custos, sem análise prévia do contexto de cada área ou setor.
- Falta de capacidade em adaptar-se ao ambiente com constantes mudanças e modificação de metas orçamentárias.

- Análise dos resultados muito tempo depois, desperdiçando assim a correção imediata da anomalia.

O sistema orçamentário possui muito mais vantagens do que limitações, portanto a sua implantação se tornará com certeza uma boa ferramenta de gestão.

## 5 PLANEJAMENTO

O planejamento, segundo o dicionário, significa ato ou efeito de planejar, criar planos para otimizar e alcançar um determinado objetivo. Esta relacionada com a organização, preparação e estruturação de um determinado objetivo. É uma ferramenta essencial para os gestores na tomada de decisão e na execução de tarefas.

Santos e Sanvicente, (2008, p.16) descreve o planejamento como:

“Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades”.

Dentro de uma organização o planejamento prevê e organiza ações e procedimentos que podem acontecer no futuro, assim auxiliando na sua eficácia.

De acordo com Morante e Jorge (2008 p.5):

“Todo planejamento deve ser amparado por princípios científicos, práticos e éticos. Planejar não é apenas trabalhar com modelos matemáticos e financeiros. É imperioso reconhecer que as pessoas têm fundamental importância no processo e que planejar não é uma atividade absolutamente previsível, resultante da aplicação de algumas fórmulas e métodos matemáticos...”

O planejamento não auxilia apenas empresas ou organizações, mas também, proporcionam avanços na área da tecnologia, educação, organizações militares, entre outros. Conforme Lunkes (2003, p.16) o planejamento é dividido em três tipos, sendo eles: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

## 5.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico basicamente é o processo de elaborar estratégia definindo a relação entre a organização e o ambiente. Significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente, elevando os resultados de uma pessoa ou organização. Planejar o tempo e os riscos dentro da organização pode facilitar a alcançar o melhor resultado.

De acordo com Sanvicente e Santos (2008, p. 18):

“Planejamento estratégico, em que as decisões a serem tomadas dizem respeito principalmente a problemas externos da empresa, mais comumente às linhas de produtos e serviços e aos mercados atendidos. Um programa de diversificação de produtos ou mercados é sempre uma atividade de ordem estratégica, e como tal de maior importância para a empresa”.

Para um bom planejamento estratégico deve-se pensar em determinar objetivos a longo prazo, analisar todos os fatores que geram as questões mais importantes, criar opções de estratégias que abordem as questões levantadas, escolher as melhores opções e monitorar os resultados para alcançar os objetivos pretendidos.

Lunkes (2003) exemplifica que o planejamento estratégico é definido para um período longo de tempo. Ele normalmente traz poucas formações quantitativas, portanto, utiliza pouca informação da contabilidade. O planejamento estratégico:

- I. Decide para onde a empresa vai;
- II. Avalia o ambiente dentro do qual ela operará;
- III. Desenvolve estratégias para alcançar o objetivo pretendido.

## 5.2 PLANEJAMENTO TÁTICO

O planejamento tático é voltado para os departamentos da empresa, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. Normalmente as definições das metas são feitas em um período de um a três anos.

Conforme Oliveira (2007, p.15) O planejamento tático relaciona-se à objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

Nesse nível de planejamento são apresentadas algumas diretrizes por Montana e Charnov (2003, p. 120):

- Áreas básicas do negócio: quais produtos ou serviços estão planejados?
- Metas financeiras, incluindo áreas como crescimento de vendas, crescimento de lucros, retorno esperado sobre o investimento e fontes de financiamento;
- Oportunidades de mercado em termos de segmento de público-alvo e de sua localização geográfica;
- Organização administrativa. Envolve formular perguntas difíceis a respeito da mão-de-obra e da habilidade de levar a cabo o plano;
- instalações físicas: para realizar um plano, alguns meios adicionais podem ser necessários. Essa questão deve ser avaliada junto com as metas financeiras;
- Definição de prazo para a próxima revisão. O planejamento tático deve ser revisto periodicamente.

### 5.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional é usado para períodos curtos de tempo, em média, de 3 a 6 meses. Assim como os outros planejamentos, define metas para alcançar os seus objetivos pretendidos.

Após definido o planejamento estratégico é elaborado o planejamento operacional, por meio de orçamentos, de forma a operacionalizar os planos estratégicos da empresa.

Chiavenato (2003, p. 251) define separadamente o planejamento operacional como aquele que abrange cada tarefa ou atividade específica. Projetado para curto prazo e definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.



Possui uma forma bem detalhada, especificando as pessoas envolvidas, delegando a cada um sua responsabilidade, atividade, função e tarefas, além dos equipamentos e recursos financeiros necessários para executar plano.

Segundo Peleias (2002, p.23) na etapa do planejamento operacional as alternativas selecionadas no planejamento pré-operacional são detalhadas, como os recursos, produtos, volumes, preços e outras variáveis, inclusive o tempo de execução

## **6 MERCADO DE AUTOPEÇAS**

O mercado de autopeças cresce conforme o mercado automobilístico se expande. À medida que as frotas de veículos ganham as ruas, o comércio de autopeças se estrutura e se profissionaliza, para poder atender a demanda com uma maior qualidade em seus produtos.

No Brasil, com o nascimento da indústria automobilística surgiram às fabricantes de autopeças. Atualmente, o segmento movimenta cerca de 90% da frota de veículos automotores e mais de R\$ 86,6 bilhões por ano. A comercialização para montadoras, principal segmento de mercado, representaram 62,4%; reposição, 18%; exportações, 14%; e os negócios intrassetoriais (de um fabricante de autopeças para outro), 5,6%. No ano de 2018 o setor de autopeças empregou aproximadamente 164,6 mil pessoas.

Conforme a dados divulgados pela pesquisa Sindipeças, o estado de São Paulo possui a maior presença das empresas de autopeças com 402; por segundo esta o estado de Minas Gerais com 59 empresas e logo em seguida o estado do Paraná com 30 empresas.

### **Mercado autopeças 2019**

As fabricantes de autopeças situadas no Brasil tiveram um aumento no seu faturamento de 8,2% a mais em relação a Janeiro do ano passado. A variação acumulada nos últimos 12 meses teve alta de 15,6%. O fornecimento para as montadoras em janeiro cresceu 9,2% e representa 63% dos negócios.

As exportações cresceram 5% quando analisadas na moeda brasileira, mas caíram 9,9% em dólares. Ainda assim as vendas externas mantêm parcela significativa do faturamento, 18,3%. Os negócios com o mercado de reposição avançaram 4% e detêm 14% das vendas do segmento.

O maior crescimento em janeiro, 22,2%, ocorreu nas vendas intrassetoriais, aquelas entre os fabricantes do próprio setor, mas sua participação é de apenas 4,3% no faturamento total.

Os empregos na indústria de autopeças tiveram variação positiva de 7,5% nos últimos 12 meses e a utilização da capacidade instalada em janeiro foi de 67%, a mesma de janeiro de 2018. Tende a crescer de cinco a sete pontos percentuais na análise de fevereiro.

## 6.1 FATURAMENTO EMPRESAS DO SETOR DE AUTOPEÇAS

Segundo a Pesquisa Conjuntural Sindipeças, as vendas da indústria de autopeças encerraram 2018 com expansão de 17,4% em comparação ao ano precedente. Moderadamente inferior ao que fora registrado em 2017, quando o faturamento nominal avançou 22,2% por sobre uma base ainda deprimida, a atividade em 2018 beneficiou-se da recuperação do mercado interno e do bom desempenho das exportações que, a despeito da crise na Argentina, alcançou diversificação de mercados e maior.

Com o movimento nas vendas dos veículos, o houve um aumento relevante, no final do ano biênio 2017-2018, o faturamento corrente da indústria de autopeças retornou ao patamar pré-crise, totalizando crescimento acumulado de 42,7% no período em oposição à queda de quase 26% observada entre 2014 e 2016.

[Tabela 1] Resumo do Desempenho

Discriminação	Variação			
	Dez 18/ Nov 18	Dez 18/ Dez 17	Acum 18/ Acum 17	Variação acumulada em 12 meses
<b>Faturamento líquido <sup>1</sup> nominal consolidado (%)</b>	<b>-29,37</b>	<b>-0,77</b>	<b>17,43</b>	<b>17,43</b>
Faturamento líquido nominal: vendas para as montadoras (%)	-35,56	-6,88	17,35	17,35
Faturamento líquido nominal: vendas para a reposição (%)	-8,56	10,58	7,86	7,86
Faturamento líquido nominal: exportação em reais (%)	-20,26	9,96	26,52	26,52
Faturamento líquido nominal: exportação em dólares (%)	-22,18	-6,72	10,82	10,82
Faturamento líquido nominal: vendas intrasectoriais (%)	-37,04	2,74	13,81	13,81
<b>Emprego nacional (%)</b>	<b>-2,73</b>	<b>3,24</b>	<b>8,08</b>	<b>8,08</b>
<b>Capacidade ociosa <sup>2</sup> (p.p.)</b>	<b>6,18</b>	<b>2,17</b>	<b>-4,47</b>	<b>-4,47</b>

Fonte: Pesquisa Conjuntural Mensal do Sindipeças

Notas: <sup>1</sup> Os valores podem sofrer alterações devido à ajustes realizados mensalmente.

<sup>2</sup> Faturamento líquido nominal: descontando todos os impostos.

<sup>3</sup> Cálculo da comparação anual feita através da média do ano corrente x média do ano anterior

[Tabela 1] Resumo do Desempenho

Discriminação	Variação			
	Jun 19/ Mai 19	Jun 19/ Jun 18	Acum 19/ Acum 18	Variação acumulada em 12 meses
<b>Faturamento líquido <sup>1</sup> nominal consolidado (%)</b>	<b>-9,96</b>	<b>-3,87</b>	<b>10,36</b>	<b>12,72</b>
Faturamento líquido nominal: vendas para as montadoras (%)	-11,89	-0,50	12,77	13,32
Faturamento líquido nominal: vendas para a reposição (%)	-8,50	-4,63	7,09	7,82
Faturamento líquido nominal: exportação em reais (%)	-5,22	-17,95	0,57	11,88
Faturamento líquido nominal: exportação em dólares (%)	-1,72	-19,77	-10,53	-3,96
Faturamento líquido nominal: vendas intrasectoriais (%)	-2,81	18,87	31,73	25,25
<b>Emprego nacional (%)</b>	<b>-0,60</b>	<b>-4,41</b>	<b>-2,15</b>	<b>2,34</b>
<b>Capacidade ociosa <sup>2</sup> (p.p.)</b>	<b>-0,13</b>	<b>-3,00</b>	<b>-0,77</b>	<b>-1,12</b>

Fonte: Pesquisa Conjuntural Mensal do Sindipeças

Notas: <sup>1</sup> Os valores podem sofrer alterações devido à ajustes realizados mensalmente.

<sup>2</sup> Faturamento líquido nominal: descontando todos os impostos.

<sup>3</sup> Cálculo da comparação anual feita através da média do ano corrente x média do ano anterior

TABELA 1 - Resumo de desempenho montadoras

## 7 MERCADO AUTOMOTIVO

O Mercado automotivo a cada ano vem crescendo conforme dados retirado da pesquisa IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) as vendas dos últimos seis anos tiveram uma alta de 5%. O resultado teve forte influência das vendas de veículos, motos, partes e peças, que cresceram 15,1% em 2018, a taxa mais elevada desde 2007, quando cresceu 22,6%.

Verificando os dados anteriores, esse desempenho pode explicado pela melhora nas condições de financiamento, refletida na redução das taxas de juros e no aumento do volume de crédito para aquisição de veículos, sendo um dos maiores crescimento nos últimos 11 anos.



Fonte: IBGE - Pesquisa Industrial Mensal - Produção Física

FIGURA 1- Produção industrial acumulada

## 8 ANÁLISE CRÍTICA – MODELO ATUAL

Conforme as premissas apresentadas anteriormente, o proposto trabalho demonstra um exemplo de uma indústria de autopeças, em que o orçamento é formado pelo conceito base zero. Assim a empresa X não leva em consideração os custos, receitas, despesas e investimentos de exercícios anteriores.

São através de planilhas que a formação e controle do orçamento ocorrem. Elas servem como um “facilitador” em que os cálculos ficam de forma detalhadas. Com elas é possível ter uma versão mensal para controle dos valores que foram orçados e uma versão anual com o levantamento de todo o planejamento.

Os responsáveis pela elaboração do orçamento OBZ são os supervisores e gerentes. Eles juntos têm a responsabilidade de mensurar os valores dos itens, quantidade de pessoas que vão utilizar.

A empresa possui contas e centro de custos para maior controle de seus custos e despesas. No modelo abaixo o departamento X possui seu centro de custo 9999999999 e a conta 11100000 como Despesas Gerais.

As contas do departamento X são alimentadas conforme as despesas acontecem. Por exemplo, para Janeiro de 2018 a conta de óleo e lubrificantes foi orçada R\$ 1.000,00 baseado na media que é gasto no mês (litros x valor do litro). Para os outros meses o valor ficou repetido já que é uma base no que é gasto por mês. Assim, pode sobrar o valor orçado como pode faltar.

Outro exemplo é a forma que é calculada a quantidade de luvas que vão ser usadas por mês.

É a quantidade de operários x a quantidade de dias no mês, para chegar ao que vai ser utilizado no mês x o valor unitário, sendo igual o valor orçado para o mês.

NUMERO OP.	LUVA	QTD. MÊS	VLR UNT	VLR TOTAL	OBS
50	50	1100	1,00	1.100,00	UM POR ANO

NUMERO OP.	SAPATO	QTD. ANO	VLR UNT	VLR TOTAL	OBS
50	0,5	25	100,00	2.500,00	TROCA SAP. 2/2 ANO

TABELA 2 - Demonstração cálculo

O orçamento Base Zero é realizado de forma anualmente, porém o acompanhamento deve ser de forma mensal, verificando o valor orçado verso realizado. Desta forma os supervisores e gerentes devem fazer um check mensal do valor que foi gasto confortando com o valor que foi planejado. Pois é responsabilidade dos gestores analisarem como o OBZ esta se comportando mês a mês.

Assim a empresa consegue verificar com mais clareza quais os pontos devem ser melhorados para gerar um maior resultado. Com a oscilação dos valores, aumento ou diminuição das despesas, a equipe conseguiu investigar o que pode estar acontecendo e ajustar os pontos relevantes.

Com base nestas informações, os colaboradores conseguem identificar quais ações e medidas serão necessárias para melhorarem seus resultados.

Abaixo, segue a planilha com a versão anual.

CONTA	TÍTULO	ORÇAMENTO 2018	JANEIRO A JUNHO								
			jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	01-06/18		
		atual									
11100000	DESPESAS GERAIS	-	16.874	16.874	16.874	16.874	16.874	16.784	16.874	16.874	101.154
11110000	Diversos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11110001	Energia Elétrica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11110002	Água e Esgotos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11110003	Gás Natural	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11120000	Comunicações	-	5	5	5	5	5	5	5	5	30
11120001	Telefones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11120002	Transmissão de Dados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11120003	Correios e Telegrafos	-	5	5	5	5	5	5	5	5	30
11130000	Suprimentos Industriais	-	6.200	6.200	6.200	6.200	6.200	6.200	6.200	6.200	37.200
11130001	Materiais Indiretos	-	200	200	200	200	200	200	200	200	1.200
11130002	Óleos e Lubrificantes	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	6.000
11130003	Ferramentas Diversas	-	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	30.000
11140000	Manutenção Industriais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11140001	Manutenção Corretiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11140002	Manutenção Preventiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11140003	Manut. de Eqtos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11140004	Manutenção Forno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11140005	Manut. de Eqtos de Locomoção	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11140006	Manutenção e Alteração de Dispositivos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11140007	Manutenção e Alt. de Ferro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11150000	Manutenção Prediais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11150001	Suprimento e Manutenção Predial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11150002	Manutenção Equip. Telefônicos / Telefoni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11150003	Manutenção Estação Trat. Efluentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11160000	Manutenção Veículos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11160001	Manutenção de Veículos de Frota	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11160002	Manutenção de Veics Diretorias/Gerentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11170000	Manutenção Diversas	-	22	22	22	22	22	22	22	22	132
11170001	Manutenção de Eqtos de Escritório	-	10	10	10	10	10	10	10	10	60
11170002	Manutenção de Software	-	12	12	12	12	12	12	12	12	72
11170003	Manutenção de Móveis e Utensílios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11180000	Suprimentos de Escritórios	-	40	40	40	40	40	40	40	40	240
11180001	Material de Escritório	-	40	40	40	40	40	40	40	40	240
11180002	Material de Informática	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11180003	Reproduções	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11180004	Livros e Assinaturas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11190000	Outras Despesas	-	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	21.000
11190001	Material de Limpeza	-	200	200	200	200	200	200	200	200	1.200
11190002	Equipamentos Não Capitalizáveis	-	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	9.000
11190003	Materiais de Segurança	-	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	10.800
11190004	Embalagens	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11190005	Outros Suprimentos Alimentares	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11190006	Suprimentos de Consumo Diversos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11190007	Outros Suprimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11110000	Refugos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11110001	Refugo Produção	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11110002	Refugo Recebimento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11110003	Retrabalho Material Produtivo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11110004	Refugo Perda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11110005	Refugo de Qualidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11110006	Refugo Expedição	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11110007	Refugo Almoxarifado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

TABELA 3 - Orçamento anual parte 1

		90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	450
<b>1111000</b>	<b>Viagens</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1111001	Despesas de Viagens Nacionais	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	540
1111002	Despesas de Viagens Internacionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1111003	Despesas de Viagens - Quilometragem	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1111004	Despesas de Viagens - Diversas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1111005	Despesas de Viagens - Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1111006	Despesas de Viagens - Corporativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1111007	Despesas de Viagens - SEM PARAR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>1112000</b>	<b>Aluguéis</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1112001	Aluguéis de Imóveis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1112002	Aluguel de Linhas Telefônicas com Terc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1112003	Aluguel de Máquinas, Eqtos e Hardwares	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1112004	Aluguel de Software	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1112005	Aluguel de Veículos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>1113000</b>	<b>Propaganda e Promoções</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1113001	Propaganda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1113002	Comunicação Institucional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1113003	Feiras e Exposições	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1113004	Promoções e Eventos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1113005	Brindes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1113006	Amostra Grátis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1113007	Despesa C./Treinamento de Clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>1114000</b>	<b>Serviços Contratados Nacional</b>	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	42.000
1114001	Honorários Pessoa Jurídica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1114002	Honorários Pessoa Física	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1114003	Limpeza e Conservação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1114004	Segurança e Vigilância	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1114005	Auditorias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1114006	Serviços Contratados no Mercado Nacional	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	42.000
1114007	Reembolso de Despesas Gerais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>1115000</b>	<b>Serviços Contratados no Exterior</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1115001	Serviços Contratados no Exterior	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>1116000</b>	<b>Despesas / Tributos com Desenvolvimento</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1116001	Despesas c/ Engenharia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>1117000</b>	<b>Tributos com Desenvolvimento</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1117001	Tributos s/ Desp. Engenharia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>1118000</b>	<b>Fretes Especiais</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1118001	Fretes Especiais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>1119000</b>	<b>Produtos para Teste</b>	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	72
1119001	Produtos para Teste	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	72
<b>1120000</b>	<b>Despesas Bancárias</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1120001	Outras Despesas Bancárias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>1121000</b>	<b>Outras Despesas</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	30
1121001	Contribuição Associativa da Empresa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1121002	Seguros Gerais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1121003	Impostos e Taxas Diversas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1121004	Despesas com Importações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1121005	Despesas com Exportações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1121006	Penalidade Imposta p/ Cliente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1121007	Verbas com Representações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1121008	Eventos sociais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1121009	Perdas com Recup. Custo c/Fornec	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1121010	Despesas com Nacionalização	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1121011	Perdas ICMS s/ imobilizado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1121012	Doações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1121013	Despesas Indevidível do IRPJ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1121014	Multa p/Pgto em Atraso e Infração	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1121015	Despesas Sociais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1121016	Variação de Invent. Físico Ma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1121017	Outras Despesas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	30

TABELA 4 - Orçamento anual parte 2



JULHO A DEZEMBRO												
jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18	06-12/18	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	5	5	5	5	5	30	60	66	67	71	74	79
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	5	5	5	5	5	30	60	66	67	71	74	79
7.750	7.750	7.750	7.750	7.750	7.750	46.500	83.700	92.070	93.911	98.607	103.537	110.785
250	250	250	250	250	250	1.500	2.700	2.970	3.029	3.181	3.340	3.574
1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	9.000	15.000	16.500	16.830	17.672	18.555	19.854
6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	36.000	66.000	72.600	74.052	77.755	81.642	87.357
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
23	23	23	23	23	23	138	270	297	303	309	324	347
10	10	10	10	10	10	60	120	132	135	137	144	154
13	13	13	13	13	13	78	150	165	168	172	180	193
42	42	40	42	42	42	250	490	539	550	577	606	649
42	42	40	42	42	42	250	490	539	550	577	606	649
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	25.200	46.200	50.820	51.836	54.428	57.150	61.150
300	300	300	300	300	300	1.800	3.000	3.300	3.366	3.534	3.711	3.971
2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	12.000	21.000	23.100	23.562	24.740	25.977	27.796
1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	11.400	22.200	24.420	24.908	26.154	27.462	29.384
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

TABELA 5 - Orçamento anual parte 3



	Orçado	1ª Semana	2ª Semana	3ª Semana	4ª Semana	5ª Semana	TOTAL
ORÇADO (A)	16757,00	3900,00	2500,00	3500,00	2707,00	4150,00	16757,00
REAL (B)	16452,85	2535,86	2932,75	4101,25	3735,00	3147,99	16452,85
SALDO (A-B)	304	1.364	-433	-601	-1.028	1.002	304
PRODUÇÃO	34.046	1.700	10.000	8.000	7.900	11.000	38.600
R\$/PEÇA (REAL)	0,49	R\$ 1,49	R\$ 0,29	R\$ 0,51	R\$ 0,47	R\$ 0,29	R\$ 0,43
<b>11130000</b>	<b>6200,00</b>	<b>1356,33</b>	<b>1593,00</b>	<b>1065,00</b>	<b>797,00</b>	<b>560,00</b>	<b>5371,33</b>
SUPRIMENTOS INDUSTRIAIS							
11130001	200,00	100,00	70,00	35,00	25,00	50,00	280,00
MATERIAIS INDIRETOS							
11130002	1000,00	20,00	23,00	30,00	50,00	10,00	133,00
ÓLEO E LUBRIFICANTES							
11130003	5000,00	1236,33	1500,00	1000,00	722,00	500,00	4958,33
FERRAMENTAS PERECÍVEIS							
<b>11180001</b>	<b>40,00</b>	<b>10,00</b>	<b>5,86</b>	<b>12,00</b>	<b>17,00</b>	<b>3,99</b>	<b>48,85</b>
MATERIAL DE ESCRITÓRIO							
<b>11150000</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
MANUTENÇÃO PREDIAL							
<b>11190000</b>	<b>3500,00</b>	<b>668,33</b>	<b>532,90</b>	<b>1022,36</b>	<b>477,00</b>	<b>585,00</b>	<b>3285,59</b>
OUTROS SUPRIMENTOS							
11190001	200,00	52,00	11,00	30,00	42,00	37,00	172,00
SUPRIMENTOS DE LIMPEZA							
11190002	1500,00	396,33	125,90	472,36	321,00	179,00	1494,59
EQUIPAMENTOS NÃO CAPITALIZÁVEIS							
11190003	1800,00	220,00	396,00	520,00	114,00	369,00	1619,00
MATERIAL DE SEGURANÇA							
<b>11114000</b>	<b>7000,00</b>	<b>500,00</b>	<b>800,00</b>	<b>1820,00</b>	<b>2444,00</b>	<b>1999,00</b>	<b>7563,00</b>
SERVIÇOS CONTRATADOS							
11114003	0,00	0,00	0,00	70,00	0,00	0,00	70,00
LIMPEZA E CONSERVAÇÃO							
11114006	7000,00	500,00	800,00	1750,00	2444,00	1999,00	7493,00
SERVIÇOS CONTRATADOS							
<b>11118000</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>171,89</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>171,89</b>
FRETES							
11119000	12,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	10,00
PRODUTOS PARA TESTE							
11121000	5,00	1,20	0,99	0,00	0,00	0,00	2,19
OUTROS							
<b>SALDO</b>							<b>828,67</b>
							<b>-80,00</b>
							<b>867,00</b>
							<b>41,67</b>
							<b>-8,85</b>
							<b>0,00</b>
							<b>214,41</b>
							<b>28,00</b>
							<b>5,41</b>
							<b>181,00</b>
							<b>-563,00</b>
							<b>-70,00</b>
							<b>-493,00</b>
							<b>-171,89</b>
							<b>2,00</b>
							<b>2,81</b>

Disponível 1,82%  
Utilizado 98,18%

TABELA 7 - Orçado x realizado

# Detalhamento Despesas

Valor Orçado

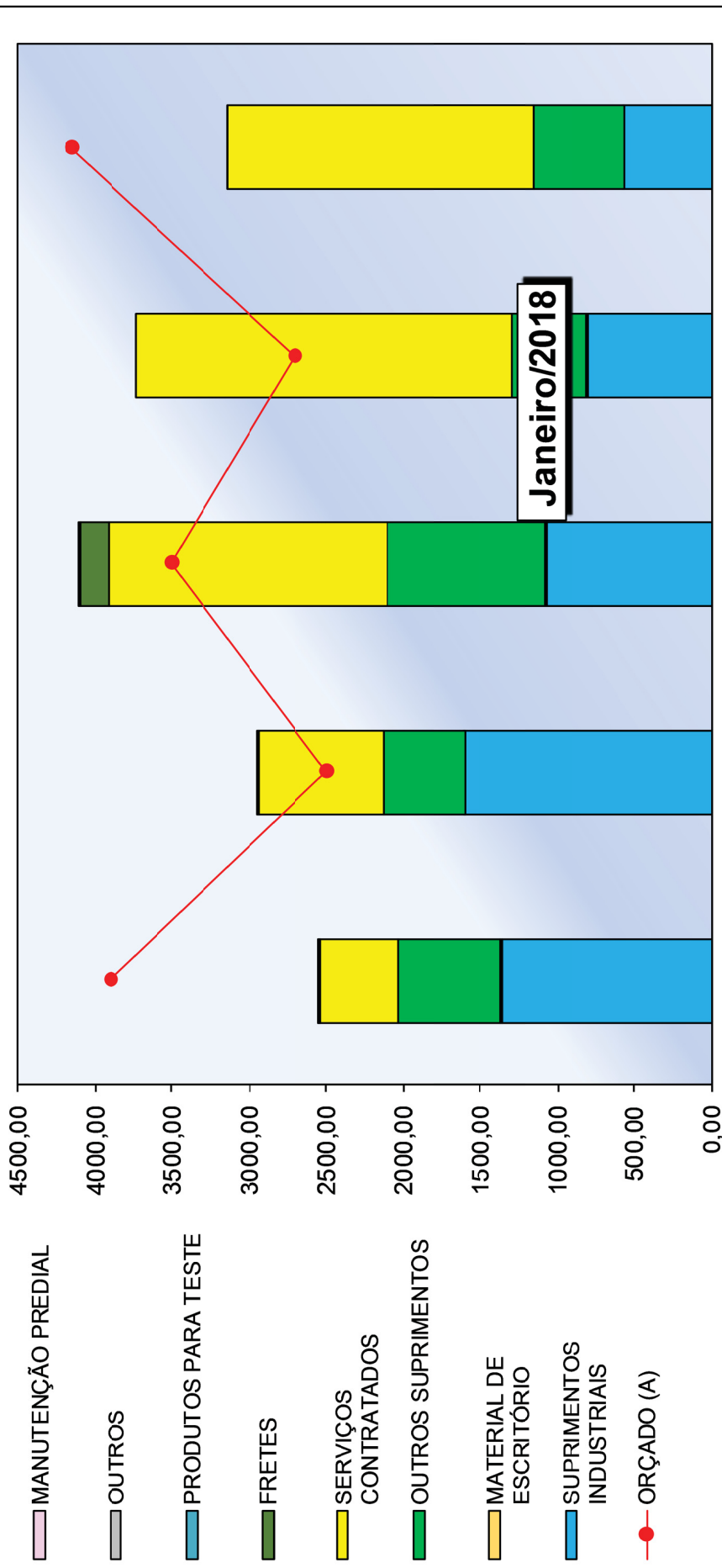


FIGURA 2 - Orçado x realizado

## 9 MELHORIAS RECOMENDADAS

Uma melhoria a ser implantada é fazer uma relação de todos os tipos de custos e despesas que alimentam cada conta. Verificar cada componente da produção, material de escritório, segurança, manutenção, entre outras, que pode estar sendo usado de forma incorreta.

Um exemplo é na conta de óleo e lubrificante, pois pode estar ocorrendo desperdício do produto, a compra de um copo medidor para colocar o produto na máquina seria uma forma de não ocorrer esse desperdício.

A compra de luvas de maior qualidade pode fazer o valor de o orçamento mensal aumentar, porém, os colaboradores precisam trocar ela mais de uma vez ao dia, já que elas arrebentarem com o uso, assim se a qualidade da luva for maior a chance de fazer a troca seria menor.

Conscientizar os colaboradores do uso do protetor auricular, pois muitos funcionários acabam perdendo devido ao mau uso, assim precisam solicitar um novo. Isso reflete na conta de material de segurança, já que cada colaborador usa em média dois por mês. Portanto com ao uso adequado e a conscientização dos colaboradores o valor orçado pode reduzir.

Na conta material de escritório, um valor alto é destinado para papel e impressão. A conscientização dos colaboradores em reduzir as impressões e utilizar papel rascunho é uma maneira do valor orçado diminuir.

São redução de gastos simples que podem fazer com que orçamento reduza de forma relevante, assim os gestores podem avaliar se o valor reduzido pode ser aplicado de outra forma, como investido no bem estar dos funcionários.

Esse investimento pode ser feito com a contratação de uma pessoa para fazer ginástica labora, na compra de geladeiras, micro-ondas, televisão, equipamento de lazer, prêmios, entre outras. Tudo isso pensando no bem estar do funcionário, procurando deixar mais motivados nas suas atividades.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa realizada, concluiu-se que o orçamento empresarial é uma ferramenta muito importante na gestão de uma empresa ou indústria, ela possibilita uma visão futura que auxiliam os diretores nas tomadas de decisões e norteia qual o melhor caminho para a empresa, em relação, as metas e objetivos.

Verificou-se que sua aplicação pode ser utilizada independente o porte ou ramo de atividade da empresa. Pois é um plano estratégico que estabelece metas para um determinado período. O orçamento nada mais é do que uma estimativa, podendo ser ultrapassado ou não atingido, pois nunca serão valores exatos.

Quando a organização adota o orçamento como uma ferramenta de gestão, ela consegue visualizar onde está sendo investidos seus recursos, e onde pode ser aprimorado para maior geração de resultados, isso pode ser um diferencial das outras empresas.

O orçamento base zero também pode ser usada em pequenas ou grandes empresas, independente do ramo de atividade. Ela faz uma análise minuciosa das reais prioridades em relação aos custos e despesas da empresa. Dessa forma, proporciona uma visão a respeito do orçamento mínimo necessário para uma empresa executar as suas atividades. Tudo com base no planejamento estratégico e visão de todos os gestores do negócio.

A aplicação do OBZ proporciona vários benefícios para a entidade. Em relação aos gestores, aumenta a motivação para dar maior autonomia na tomada de decisões. Permite a alocação dos recursos de maneira mais eficiente, elimina processos que não agregam valor, entre outros.

Observou-se a importância da implantação e análise do orçamento empresarial dentro de uma organização, o qual proporciona a ela, maior confiança nos dados apresentados, sendo possível a tomada de decisão com base nos valores e dados gerados pelo orçamento, com o intuito de otimização dos resultados.

Por fim é possível através de um sistema de planejamento financeiro bem estruturado, obter retorno positivo nos resultados, correspondendo às necessidades

da empresa atual, que procura manter-se no mercado com competitividade, eficiência, e qualidade.

## REFERÊNCIAS

Disponível em:< <https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-empresarial/>> Acesso em 01/04/2019.

Disponível em:< <https://www.sindipecas.org.br/home/>> Acesso em 20/08/2019.

Disponível em:< <http://www.consultoresdegestao.com.br/blog/tipos-de-orcamento/>> Acesso em 01/04/2019.

Disponível em:< <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/23795-vendas-no-varejo-crescem-2-3-em-2018-e-tem-a-maior-alta-em-cinco-anos>> Acesso em 01/04/2019.

Disponível em:< <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/23670-producao-industrial-cresce-pelo-segundo-ano-seguido-e-fecha-2018-com-alta-de-1-1>> Acesso em 01/04/2019.

Disponível em:< <https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/40799/R%20-%20E%20-%20CRISTIANO%20CESAR%20KONZEN.pdf?sequence=1>> Acesso em 01/04/2019.

WELSH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**: São Paulo: Atlas, 2000.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. 11. Ed. São Paulo: atlas, 2014.

HOJI, Masakazu; SILVA, Hélio Alves da: **Planejamento e Controle Financeiro**. São Paulo: Atlas, 2010 e 2008.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LUNKES, Rogério João. **Manual do orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **Administração**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Luís Clóvis. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos – Estrutura – Aplicação**. 1. Ed. São Paulo: Thomson, 2005.



PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2009.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SANTOS, J. L., SCHMIDT, P., PINHEIRO, P. R., MARTINS, M. A. **Fundamentos de Orçamento Empresarial**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, A. Z. SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 2006.

WARREN, Carl S. **Contabilidade gerencial**. Tradução das 6 ed. Norte americana André O. D. Castro. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

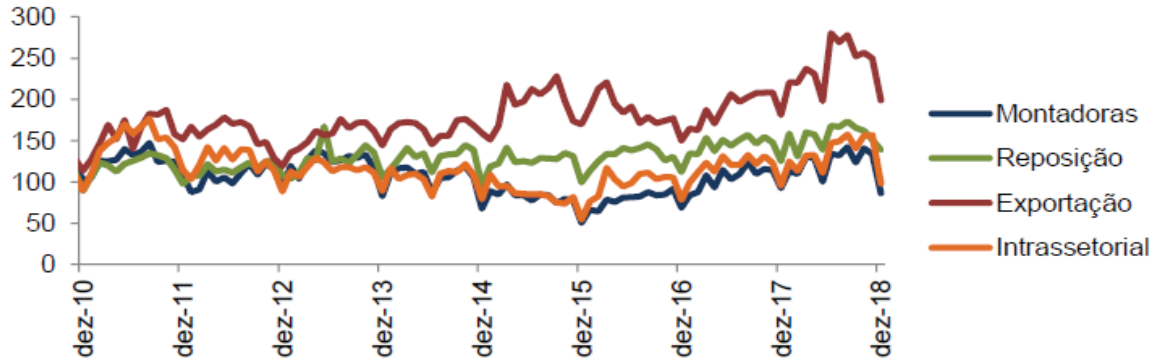
WELSH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXOS

**[Gráfico 1] Faturamento líquido nominal consolidado**

Variação mensal

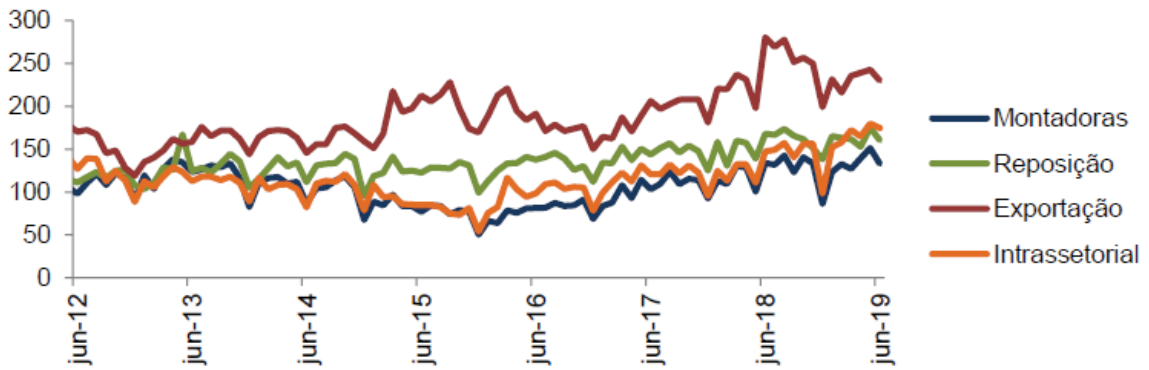
Números índices - jan/10 = 100



**[Gráfico 1] Faturamento líquido nominal consolidado**

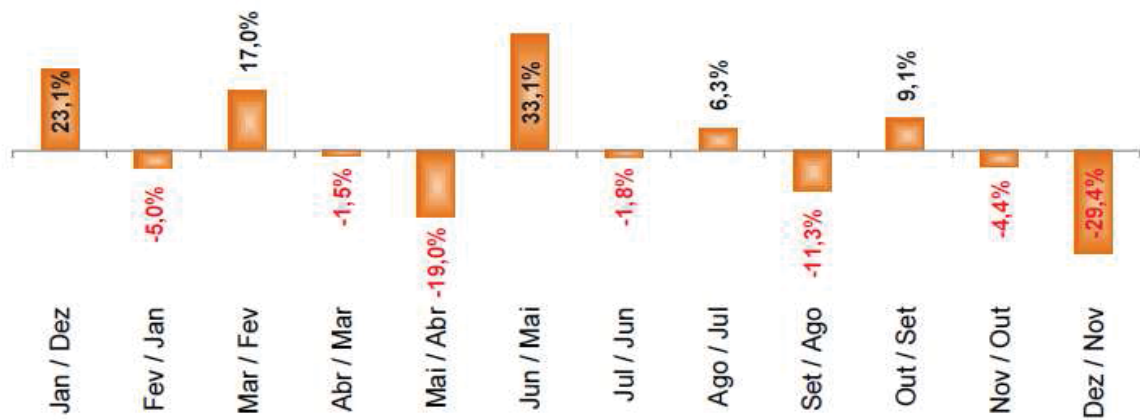
Variação mensal

Números índices - jan/10 = 100



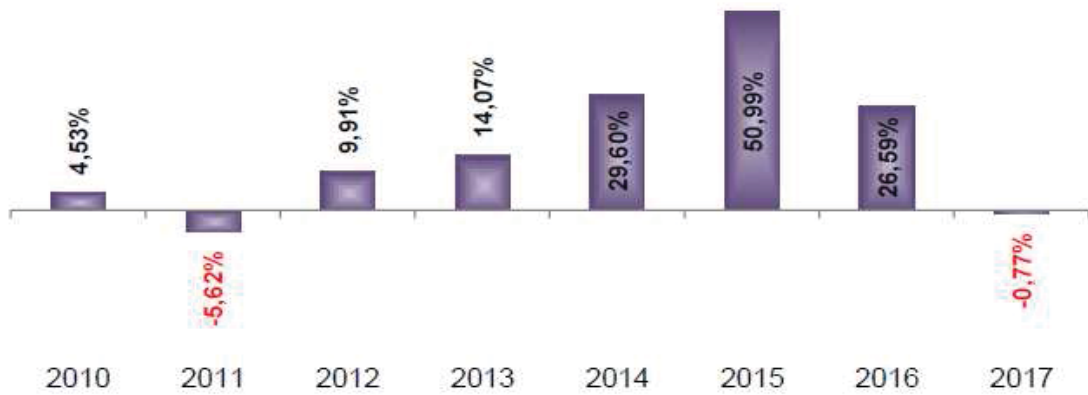
**[Gráfico 2] Faturamento líquido nominal consolidado**

Varição em % (mês x mês anterior)



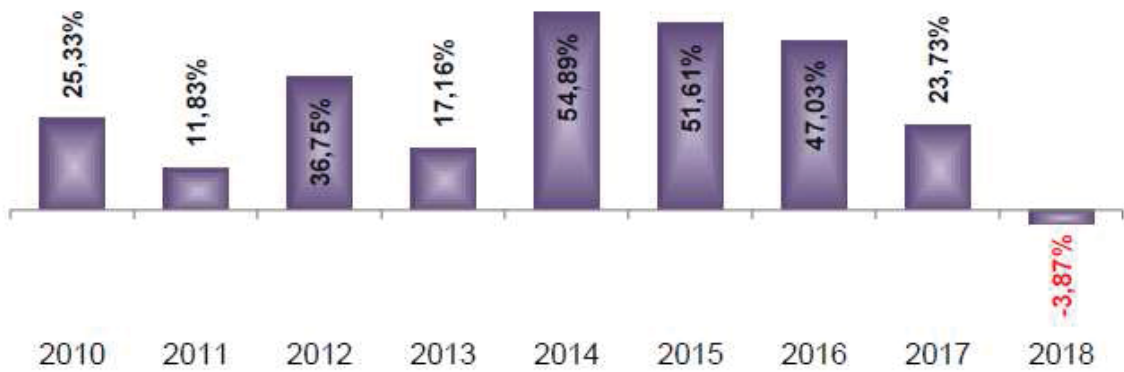
**[Gráfico 3] Faturamento líquido nominal consolidado**

Varição em % de **dezembro/2018** x **dezembro** de anos anteriores)



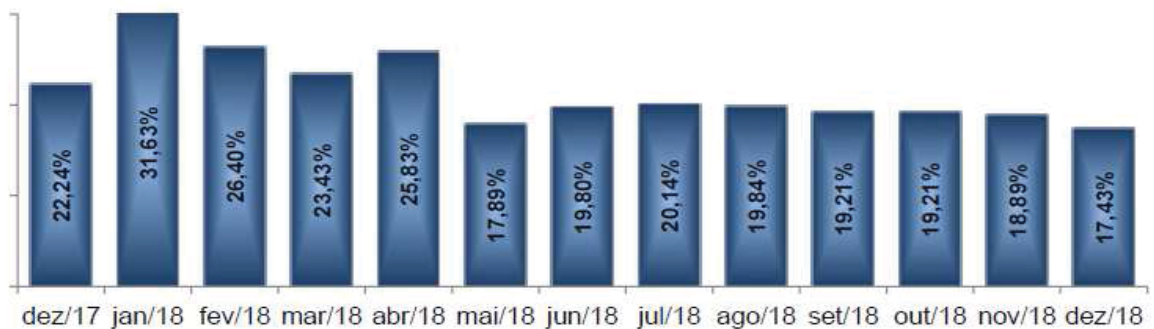
**[Gráfico 3] Faturamento líquido nominal consolidado**

Varição em % de **junho/2019** x **junho** de anos anteriores)

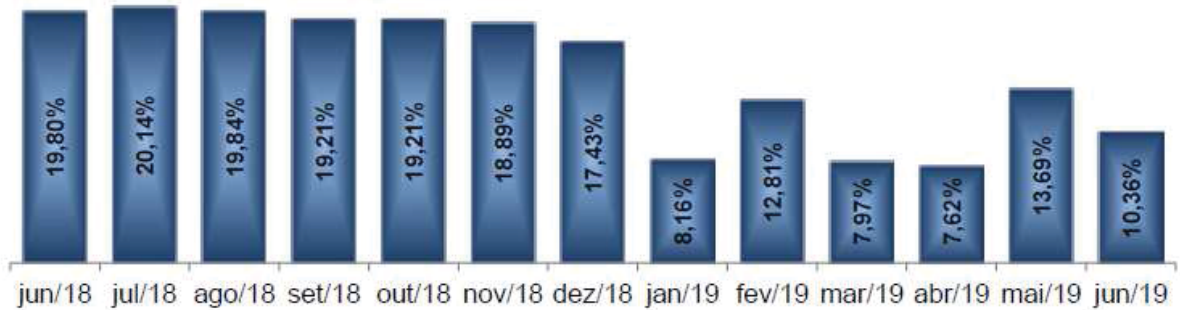


**[Gráfico 4] Faturamento líquido nominal consolidado**

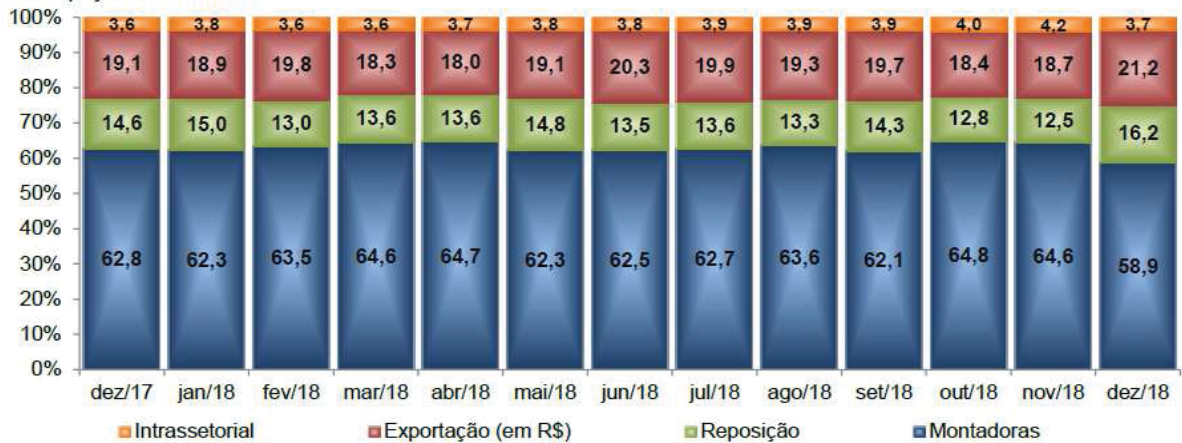
Varição em % (acumulado do ano x mesmo período do ano anterior)



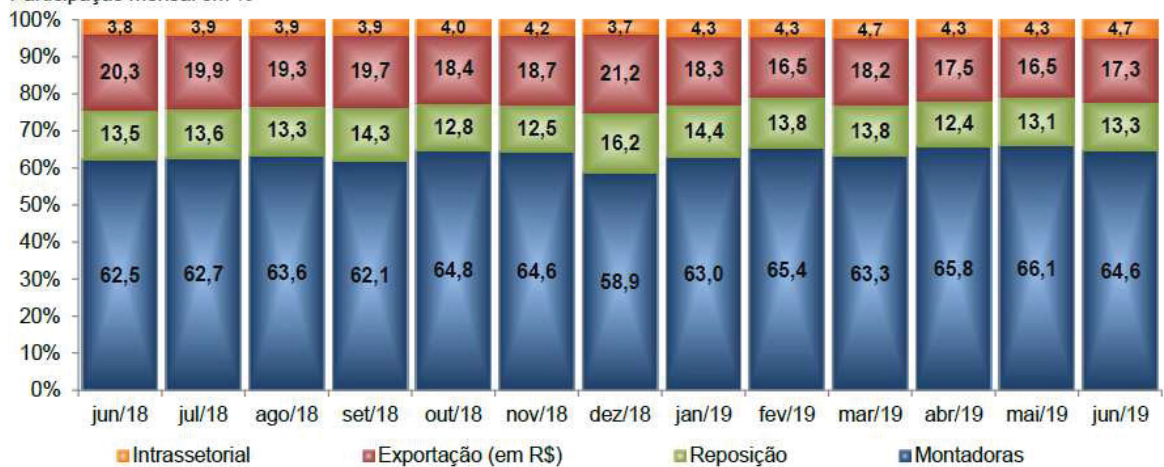
**[Gráfico 4] Faturamento líquido nominal consolidado**  
 Variação em % (acumulado do ano x mesmo período do ano anterior)



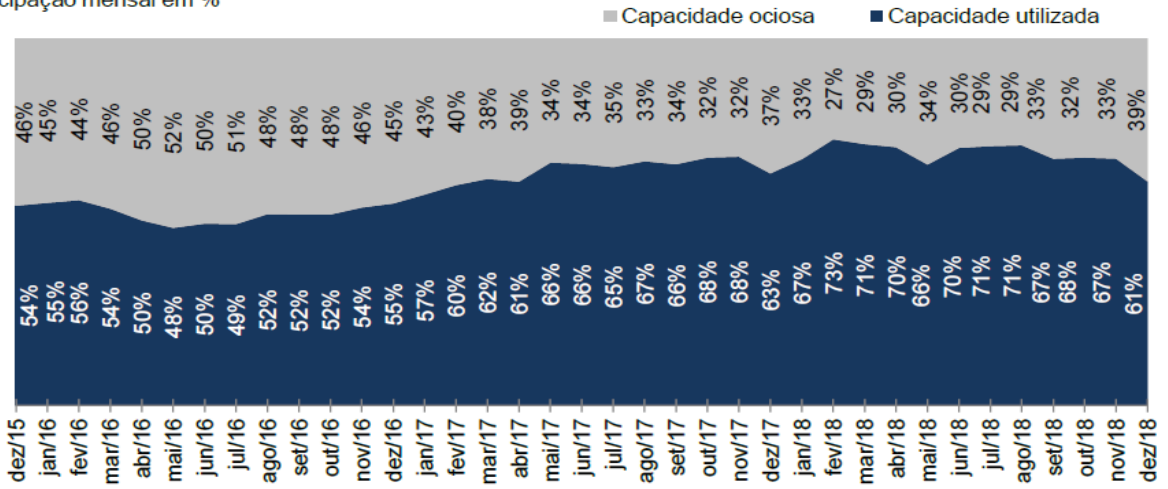
**[Gráfico 5] Distribuição do faturamento por segmento**  
 Participação mensal em %



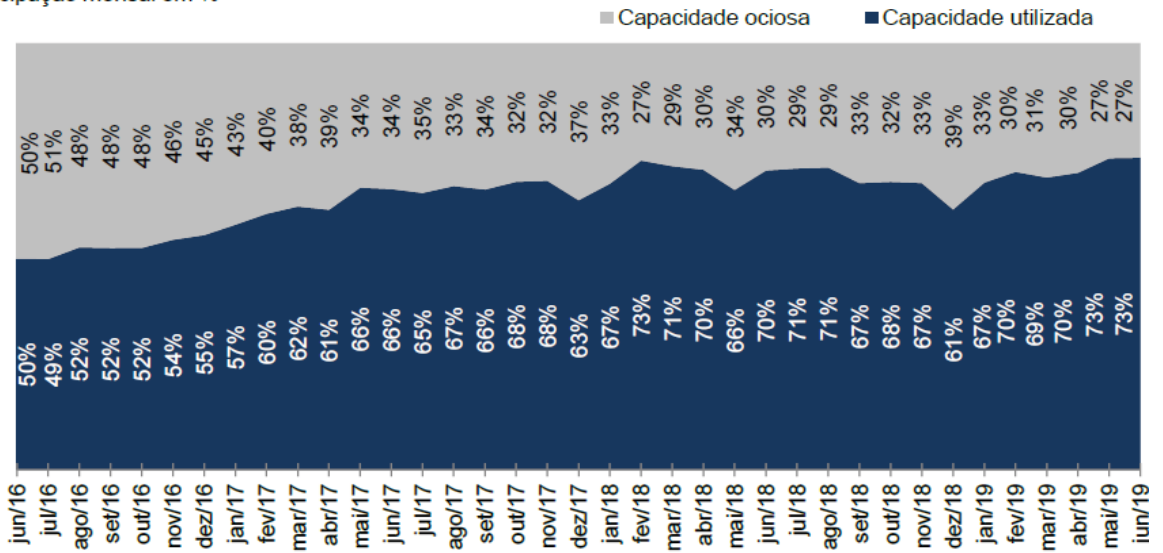
**[Gráfico 5] Distribuição do faturamento por segmento**  
 Participação mensal em %



**[Gráfico 6] Utilização da capacidade instalada**  
Participação mensal em %



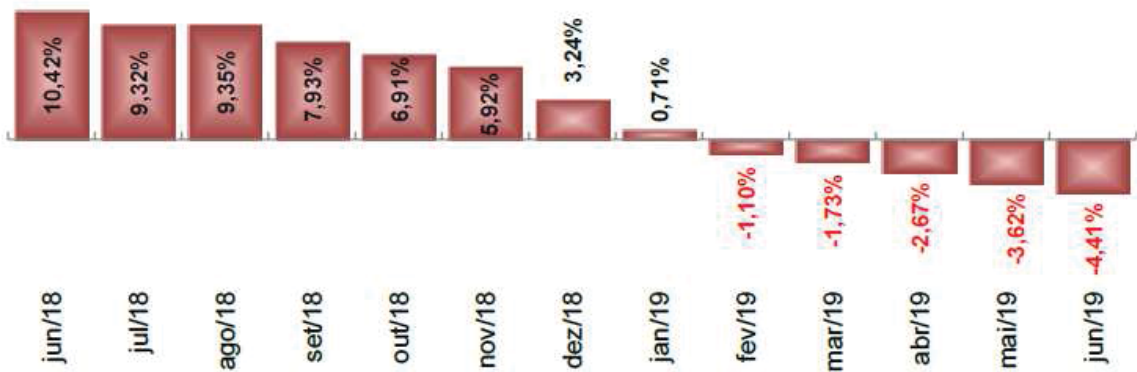
**[Gráfico 6] Utilização da capacidade instalada**  
Participação mensal em %



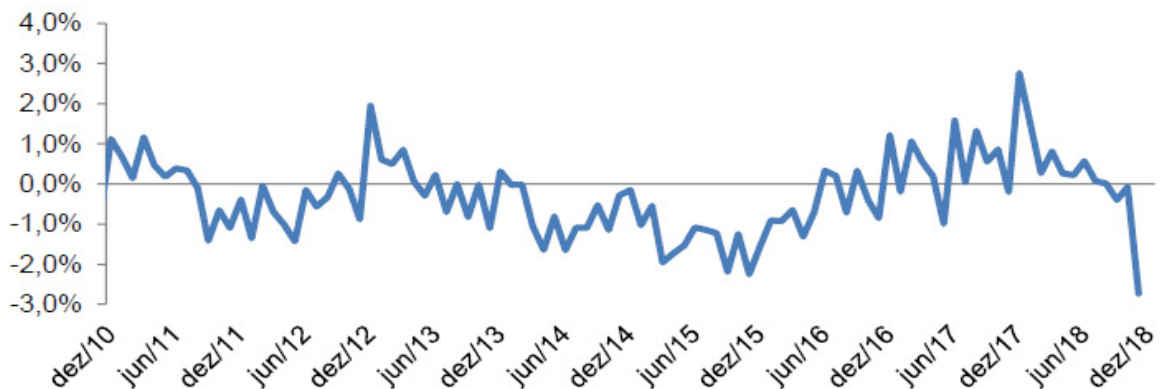
**[Gráfico 7] Evolução do emprego nacional**  
 Variação em relação ao mesmo mês do ano anterior



**[Gráfico 7] Evolução do emprego nacional**  
 Variação em relação ao mesmo mês do ano anterior



**[Gráfico 8] Evolução do emprego nacional**  
 Variação % em relação ao mês anterior



**[Gráfico 8] Evolução do emprego nacional**

Variação % em relação ao mês anterior

