

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO MBA EM FINANÇAS**

EVELYN MARTINS ROCHA

PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO: ANÁLISE DE UMA  
EMPRESA DO RAMO DE SECURITIZAÇÃO DE CRÉDITO

CURITIBA

2017

EVELYN MARTINS ROCHA

PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO: ANÁLISE DE UMA  
EMPRESA DO RAMO DE SECURITIZAÇÃO DE CRÉDITO

Trabalho final apresentado ao curso de MBA  
Finanças, da Universidade Federal do Paraná como  
requisito parcial para a obtenção do grau de  
Especialista em Finanças.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Camila Camargo.

CURITIBA

2017

## RESUMO

Com o grande aumento da concorrência no mercado e a variedade de produtos e serviços, um bom planejamento financeiro é essencial para obter destaque.

Para se alcançar os resultados esperados, deve-se conhecer muito bem seus números, estar antenado nas mudanças do mercado, ter controle de seus processos, estar a frente dos acontecimentos e principalmente realizar um planejamento com base em informações confiáveis.

Foi apresentado como utilizar ferramentas para a realização do planejamento financeiro, a fim de solucionar problemas identificados na realização do orçamento, pela empresa Beta, que é uma empresa do ramo de securitização de créditos, possibilitando assim uma melhor tomada de decisão, organização financeira, gerenciamento e acompanhamento de seus resultados.

Palavras-Chave: Planejamento Financeiro, Resultados esperados, Controle, Orçamento.

## **ABSTRACT**

With the great increase of competition in the market and the variety of products and services, a good financial planning is essential to get highlighted.

In order to achieve the expected results, you must know your numbers very well, be aware of changes in the market, have control of your processes, be ahead of events and mainly perform a planning based on reliable information.

It was presented how to use tools to carry out the financial planning, in order to solve problems identified in the realization of the budget, by the company Beta, which is a company of the securitization of credits, thus enabling a better decision making, financial organization, management and monitoring their results.

Keywords: Financial Planning, Expected Results, Control, Budget.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 A HISTÓRIA DA EMPRESA .....</b>	<b>7</b>
<b>3 CONHECENDO UM POUCO DO RAMO DE SECURITIZAÇÃO DE CRÉDITOS .....</b>	<b>8</b>
3.1 O QUE É?.....	8
3.2 COMO COMEÇOU?.....	10
3.3 COMO FUNCIONA?.....	10
3.3.1 Vantagens.....	11
3.3.2 Desvantagens .....	11
3.3.3 Fluxo de Securitização .....	11
<b>4 ANALISANDO A EMPRESA E O SEU AMBIENTE COMPETITIVO .....</b>	<b>12</b>
<b>5 ENTENDENDO COMO A EMPRESA FUNCIONA .....</b>	<b>14</b>
<b>6 PROPOSTA DE MELHORIA.....</b>	<b>17</b>
6.1 Controle Orçamentário.....	18
6.1.1 Fase 1 – Preparação da base Orçamentária. Estabelecimento de metas e objetivos .....	21
6.1.2 Fase 2 – Coleta de Dados .....	22
6.1.3 Fase 3 – Identificação e avaliação detalhada das atividades, alternativas e custos para realização dos planos. ....	23
6.1.4 Fase 4 – Negociação do Orçamento. Determinação das opções entre objetivos e custos. ....	25
6.1.5 Fase 5 – Consolidação do Orçamento e plano de operação. ....	26
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Pelo tempo que tenho de experiência, pude notar que o mundo organizacional convive com mudanças o tempo todo e a estratégia é um grande diferencial, pois acredito que auxilia na visão do futuro, preparando para tudo o que possa surgir de novo.

Creio que empresas que trabalham ativamente com planejamento financeiro possuem mais chances de melhores resultados e largam na frente da concorrência, por conseguirem traçar metas de acordo com o objetivo a ser alcançado.

O Objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de gestão financeira de curto prazo, alinhado ao planejamento.

E especificamente:

- ✓ Diagnosticar as dificuldades da empresa para o desenvolvimento do planejamento financeiro;
- ✓ Identificar modelos e ferramentas de análise de curto prazo que podem auxiliar, hoje e futuramente, na solução das dificuldades da empresa;
- ✓ Propor análises para que se possa ter uma melhor visão da real situação financeira da empresa e assim realizar planejamento eficaz com maior probabilidade de resultados positivos.

Isto porque algumas empresas não aplicam o planejamento em seu dia a dia, como a empresa foco deste trabalho. Utiliza como base o histórico de anos anteriores e metas de lucro. Desta forma não consegue quantificar corretamente sua necessidade de caixa, correndo o risco de não ter o valor necessário para o giro de seu negócio (pagamento de operações) e suas despesas. Também não consegue realizar um orçamento financeiro, no qual seja possível ser cumprido e que traga o retorno final (lucro) esperado, com isto pode ter gastos muito maiores que o esperado, e acabar no prejuízo.

De acordo com Chiavenato (2000), o planejamento é realizado em 4 etapas: Definir missão, objetivos, como alcançar os objetivos e programar a realização. Determina com antecedência os objetivos a serem atingidos e as melhores formas para alcança-los, e por isso é utilizado como base.

Ross et. al. (2000, p. 409) revelam que “a falta de recursos financeiros adequados em curto prazo é uma das razões frequentemente citadas para a falência das empresas menores.”.

Estas são apenas duas citações que mostram a importância do planejamento para se alcançar os objetivos e metas traçadas. Este trabalho pretende mostrar sua importância com foco em curto prazo.

De acordo com o Sebrae (2016), a taxa de mortalidade de empresas de 2 anos, no Brasil, alcançava 45,8% em 2008 e caiu para 23,4% em 2012. Aponta como um dos fatores contribuintes para a sobrevivência/ mortalidade de empresas, o planejamento e gestão do negócio.

O resultado mostra que as empresas que fecharam, dedicaram 7,9 meses para realizar planejamento, enquanto as empresas que continuam funcionando dedicaram 11,4 meses, e que 25% tiveram problemas com capital de giro, gestão e incapacidade, e 12% tiveram problemas com a gestão no primeiro ano. (SEBRAE, 2017).

É possível ver como o planejamento é importante para o bom andamento das empresas, assim como sua gestão.

Este trabalho foi realizado com base em uma empresa do ramo de securitização de créditos, que chamaremos pelo nome fictício Beta, com embasamento teórico e nas dificuldades encontradas no dia a dia de trabalho.

## 2 A HISTÓRIA DA EMPRESA

A empresa foco deste trabalho é uma Securitizadora de créditos, que é uma consultoria especializada em prestação de serviços para FIDCs multimercado/multicedente.

Surgiu no final de 2013 e foi idealizada pelo seu sócio fundador, que atua no mercado a mais de 20 anos. Em 2015 a empresa se mudou para sua estrutura própria.

Tem como filosofia atender com excelência, prestar serviços de consultoria, análise de crédito e realizar a cobrança de créditos para Fundo de Investimentos em Direitos Creditórios.

Parte do objetivo da maximização da rentabilidade e crescimento do negócio, sem perder a simplicidade.

A partir de 2017 conta com uma filial, na cidade de São Paulo.



### 3 CONHECENDO UM POUCO DO RAMO DE SECURITIZAÇÃO DE CRÉDITOS

#### 3.1 O QUE É?

Conforme Mapa (2017), a palavra securitização advém do inglês, da palavra *securitization* que é originada do termo “*securities*”, que significa títulos, e se refere a valores mobiliários e títulos de crédito.

Mapa (2017) ainda diz que securitização é uma prática financeira onde são negociados ativos financeiros, tais como: duplicatas, notas fiscais e cheques.

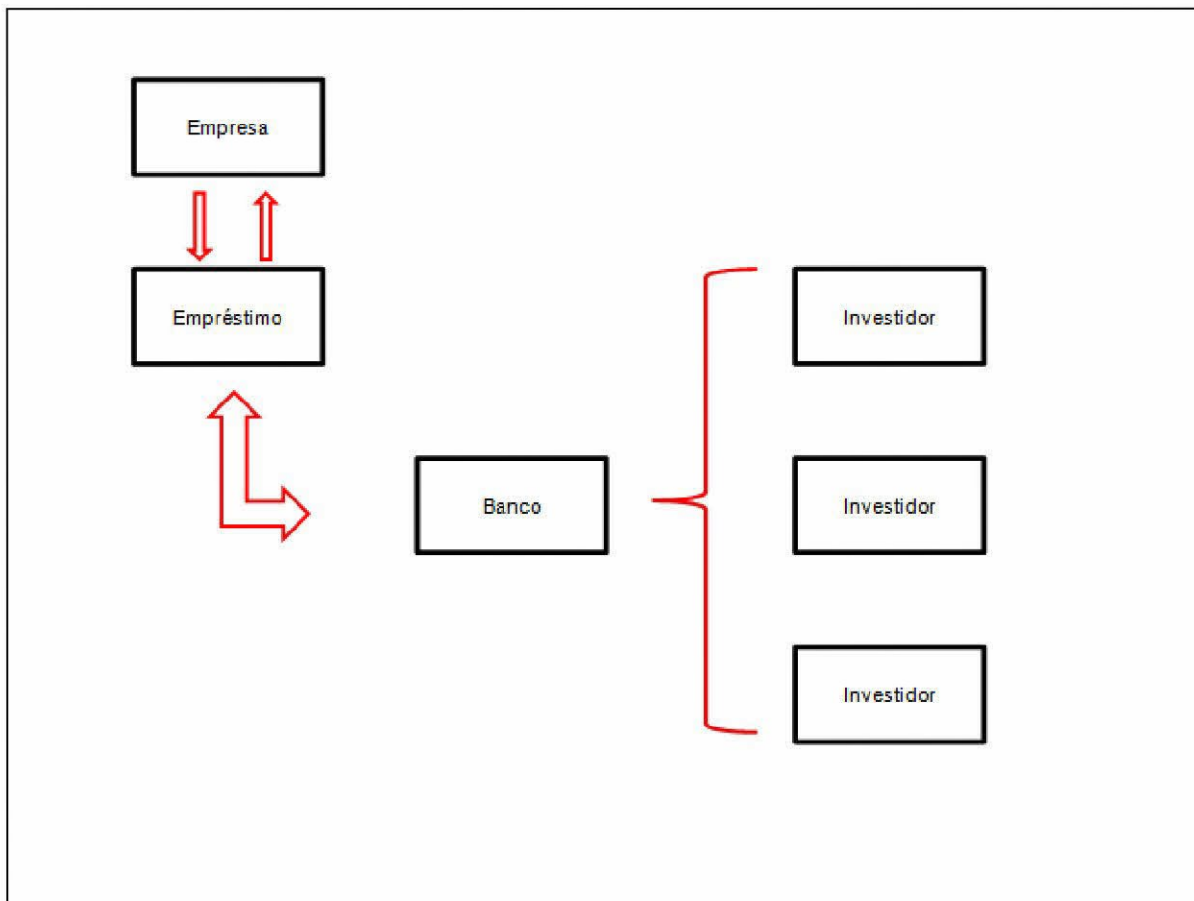
Conforme Universidade Financeira (2016) é uma operação financeira que consiste em transformar estes ativos de médio e longo prazo ilíquidos, ou seja, que não podem ser transformados em dinheiro, em títulos líquidos, transformando em caixa imediato às empresas e transferindo os riscos para os investidores que os compram.

Averigui que é uma operação que ajuda na alavancagem de crédito, assim as empresas podem investir mais em suas atividades, realizar a manutenção de seus estoques e comprar seus insumos.

Com o contato diário com os bancos, pude identificar que no sistema bancário tradicional são utilizados, basicamente, duas ferramentas para diminuir o risco: a análise de crédito antes da liberação dos recursos e o monitoramento do comportamento do cliente após a liberação dos recursos, porém, desta forma, todo o risco fica concentrado na instituição.

A Universidade Financeira (2016) explicou que a securitização tem a mesma finalidade pelas empresas, que é de captar recursos, mas os riscos são diluídos, conforme mostra a fluxo abaixo:

FIGURA 1: FLUXO: DILUIÇÃO DO RISCO



FONTE: O autor (2017)

A securitização de recebíveis é realizada geralmente por empresas que apresentam uma carteira bastante pulverizada de valores a receber, em que nenhum recebível represente parcela relevante de seu total. A empresa tomadora de recursos negocia sua carteira de recebíveis com uma empresa criada especialmente para essa finalidade, denominada Sociedade de Fins Especiais (Special Purpose Company) a qual levanta recursos no mercado mediante a emissão de títulos (geralmente debêntures) lastreados nesses valores adquiridos. (NETO, 2003, p. 129).

O perfil das empresas que buscam por securitizadoras, são aquelas que se encontram em situações financeiras difíceis, e encontram dificuldade em obter recursos através de outras fontes.

### 3.2 COMO COMEÇOU?

Conforme Caminha (2007) a Securitização de créditos surgiu na década de 1970 nos Estados Unidos, como créditos hipotecários, para ajudar a superar a crise do setor de crédito imobiliário, que aconteceu após a Grande Depressão de 1929/33.

Na década de 80 esta atividade também passou a operar em ativos de alienação fiduciária de veículos. (FAVARETTO, 2015)

No fim da década de 1980 foi realizada a primeira operação de securitização no Brasil, pela Mesbla, quando não conseguia captar recursos no mercado, enquanto passava por dificuldades financeiras. (FAVARETTO, 2015)

Outro acontecimento importante no Brasil foi a criação da Companhia Brasileira de Securitização, a CIBRASEC, em 1997. (FAVARETTO, 2015).

O Conselho Monetário Nacional – CMN, através da Resolução 2.907 de 29 de novembro de 2001, autorizou a constituição e o funcionamento de Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios, os FIDC's e de Fundos de Investimento em Diretos Creditórios, os FIC-FIDC's, como forma de estimular o mercado deste setor. (FAVARETTO, 2015).

A Embratel securitizou o fluxo futuro de créditos que teria com a empresa americana AR&T. A Varig securitizou seus créditos futuros derivados das vendas de passagens aéreas feitas no exterior e pagas com cartões de crédito. Estas foram as primeiras operações realizadas por empresas brasileiras no mercado internacional e aconteceram no início da década de 90. (UQBAR, 2017).

### 3.3 COMO FUNCIONA?

No processo de securitização, são considerados três principais agentes: o originador (cedente), o veículo e o investidor. (UNIVERSIDADE FINANCEIRA, 2016)

Os originadores são as empresas, de diversos setores, tais como indústria, comércio, dentre outros que possuem recebíveis com vencimento futuro, derivados de suas atividades. (UNIVERSIDADE FINANCEIRA, 2016)

Os veículos são as empresas que adquirem estes recebíveis e emitem títulos para o mercado de capitais. No Brasil, um dos veículos mais utilizados são as Securitizadoras. (UNIVERSIDADE FINANCEIRA, 2016)

Os investidores são as pessoas que adquirem ativos, com o objetivo de obter lucro. (UNIVERSIDADE FINANCEIRA, 2016)

Também existem diversos níveis de relacionamentos, para que se possa realizar o processo: Gestor, Administrador, Custodiante, Rating. (UNIVERSIDADE FINANCEIRA, 2016)

### 3.3.1 Vantagens

Conforme Mapa (2017) e Wikipédia (2017), a securitização traz como vantagem:

- ✓ Aumento do Capital de Giro
- ✓ Oportunidade de negociação com fornecedores (pagamento à vista)
- ✓ Melhor gerenciamento do fluxo de caixa
- ✓ Favorece a competitividade no mercado de crédito
- ✓ Reduz os riscos do sistema bancário, já que parte do risco é transferido para os investidores.

### 3.3.2 Desvantagens

Conforme Mapa (2017) e Wikipédia (2017), a securitização traz como vantagem:

- ✓ Custo e complexidade do procedimento
- ✓ O risco passa a ser dos investidores

### 3.3.3 Fluxo de Securitização

Abaixo segue o fluxo de uma operação de securitização, conforme é realizado na empresa Beta, e nas demais empresas deste seguimento:

O Cedente gera recebíveis através da venda de mercadorias ou prestação de serviços, tendo como devedor o sacado.

O Cedente transfere seus recebíveis para o veículo, através de um contrato de cessão, recebendo o valor de seus ativos com uma taxa de deságio.

O veículo emite títulos lastreados e os coloca no mercado de capitais.

Os investidores compram estes títulos.

Após o processo, os sacados realizam os pagamentos dos recebíveis, diretamente ao veículo, que remunera os investidores.

#### **4 ANALISANDO A EMPRESA E O SEU AMBIENTE COMPETITIVO**

Para melhor entender o ambiente competitivo deste setor e ajudar a ter uma visão melhor para o planejamento dos próximos passos, iremos realizar uma análise utilizando a ferramenta das 5 forças de Porter (PORTER, 2004).

Para Maximiano (2006) é fundamental para se desenvolver estratégia, o entendimento das forças competitivas do ramo do negócio.

##### **Como é a rivalidade entre os concorrentes?**

O maior concorrente de uma securitizadora é o banco. Apesar dos dois trabalharem vendendo dinheiro, cada um tem suas vantagens.

Os bancos vendem vários produtos, são mais populares e têm menores custos, em contrapartida as securitizadoras possuem apenas um produto, mas com atendimento diferencial, principalmente quando falamos em agilidade, flexibilidade e serviços agregados.

##### **Quais são os produtos e serviços substitutos?**

Os bancos possuem os empréstimos para capital de giro e também as contas garantidas, mas para empresas que se encontram em dificuldades financeiras, estas opções se tornam quase inviáveis, já que os bancos tendem a não aceitar clientes de alto risco.

##### **Qual é o poder de barganha dos fornecedores?**

A empresa possui vários fornecedores (cedentes), distribuídos em atividades diferentes, mas com o forte na indústria, porém os mesmos têm encontrado cada vez mais dificuldade de se manterem, o que faz seu poder de barganha diminuir, pois precisam manter o giro de seu capital e estoque de seus produtos.

### **Como evitar/ atrapalhar a entrada de novos concorrentes?**

Para sair na frente da concorrência, as securitizadoras investem fortemente em sua área comercial, para que sejam capazes de entender os recursos que possuem e vender de forma adequada. Também trabalham ativamente em busca de clientes, indo diretamente em suas empresas, estando em constante contato e buscando sempre a melhor solução.

### **Qual é o poder de barganha dos clientes?**

Com as grandes oscilações que vem ocorrendo na economia, os clientes (sacados) têm conseguido aumentar seu poder de barganha, pois muitas vezes não levam em consideração a qualidade, focando somente nos custos, para conseguir ter melhor lucro em suas vendas.

Após analisar as 5 forças de Porter, podemos entender que o setor de securitização esta dentro de um ambiente competitivo acirrado. A empresa sempre deve estar atenta à movimentação de todas as ações, pois as mesmas podem afetar positivamente ou negativamente sua lucratividade.

Com base no meu dia a dia de trabalho, já é possível perceber uma movimentação quanto aos concorrentes, os bancos, que com a crise econômica haviam se tornado mais conservadores, abrindo mais espaço para as Securitizadoras, agora já começam a retornar, agindo mais ativamente com seus serviços.

Outro fator são os fornecedores e clientes, que em sua maioria, pertencem ao setor industrial, e com a crise não tinham tanta força de barganha, e no cenário atual, já começam a ganhar mais força.

Ou seja, a empresa Beta esta em um ambiente competitivo que se modifica com muita rapidez, e para que não saia prejudicada, ela precisa ser flexível e se movimentar conforme o ambiente econômico, sempre tentando buscar clientes de áreas diversas, e fazendo o possível para atender as necessidades de seus clientes, com atendimento personalizado.

## 5 ENTENDENDO COMO A EMPRESA FUNCIONA

Neste tópico vou apresentar quais as áreas que compõem a empresa Beta e explicar, resumidamente, o que cada uma faz, auxiliando no entendimento de como a mesma funciona.

A empresa é composta pelas seguintes áreas: diretoria, RH, comercial, crédito e cadastro, mesa de operações, cobrança, financeiro, checagem e TI.

A diretoria é composta pela presidência, que é responsável pela organização, planejamento e orientação das decisões, sejam elas de estratégia, investimentos ou uso de recursos em geral, como financeiros e humanos, pelo comercial que coordena todos os gerentes comerciais, é responsável por direcionar e acompanhar as prospecções realizadas, atendimentos pré e pós-operações, e pelo operacional que é responsável pelo acompanhamento de todas as outras áreas, a fim de certificar o bom andamento dos processos, identificando dificuldades, problemas e erros, e auxiliando nas soluções e melhorias.

O RH é a ponte entre a diretoria e as outras áreas, onde realiza todo o processo seletivo de pessoas, é responsável por cursos e treinamentos e por acompanhar o desenvolvimento dos profissionais da empresa, folha de pagamento e benefícios.

O processo operacional da empresa, ou seja, aquele que vai desde conseguir clientes até a venda do serviço e recebimento desta venda, se inicia na área comercial.

O comercial é o que busca os clientes, realizam visitas em empresas, de diversas regiões, e amplas atividades, oferecendo soluções para suas necessidades financeiras, solicitam as análises para a área de crédito, que são discutidas em comitê para aprovação da realização de contrato, e ficam em contato diariamente, com os clientes, realizando todo o atendimento necessário e *feedback*.

Conforme falado no parágrafo anterior, a área de crédito é quem realiza as análises, ou seja, pesquisa e verifica todo o histórico financeiro e econômico dos clientes, e também pesquisa de mercado, isto para que se possa avaliar os riscos e definir se aquele cliente não é de alto risco, não sendo viável a prestação de serviço, e caso seja viável, definem parâmetros a serem seguidos nas operações e acompanham a evolução.

Em conjunto com o crédito, temos o cadastro, que realiza a análise de documentações para a realização de contratos, criação de cadastro de clientes no sistema e manutenção das informações.

Após todo o processo anterior ser realizado, a empresa inicia a prestação de serviço. Esta segunda etapa do processo começa com a mesa de operações, que analisa os sacados, verificando sua situação nos órgãos de proteção ao crédito, suas notas fiscais, a fim de identificar se não são frias, e se os parâmetros definidos pelo crédito estão sendo seguidos.

Nesta fase já concluímos as duas primeiras etapas do processo operacional, de conseguir o cliente e a venda dos serviços. Para a última etapa, que é a de recebimento da venda do serviço, temos a área de cobrança, que faz o controle das contas a receber, da conta gráfica dos cedentes, cobrança dos títulos vencidos, inclusão nos órgãos de proteção ao crédito, recompra de títulos vencidos ou identificados com problemas, envio de cartas de anuência.

Em paralelo com o serviço realizado pela cobrança, temos a checagem que é de suma importância, realizando a confirmação das entregas das mercadorias, a fim de identificar fraudes, pré-faturamento e abrir alertas para o setor de crédito.

Além das áreas que já vimos, temos o TI que realiza suporte no funcionamento do sistema utilizado pela empresa e seus clientes, assim como na manutenção nos serviços de software e hardware.

E por último, o financeiro que atua realizando o controle do fluxo de caixa, contas a pagar, compras, controle de despesas de viagens, contato e negociação com fornecedores e bancos, pagamento das operações, faturamento, orçamento e controle dos custos.

Após conhecer um pouco as áreas que a empresa é composta e o que cada uma faz, vamos nos aprofundar mais em um processo, que é o orçamento financeiro. Este será o problema foco do trabalho, pois após conhecer cada processo durante minha rotina diária de trabalho, identifiquei que o orçamento financeiro é o processo que mais está mostrando resultados fora do esperado, pois apresenta fatores, tanto em seu desenvolvimento, quanto em sua gestão diária, que vem dificultando a empresa a obter os resultados positivos que haviam planejado.

Vou apresentar na sequência como o orçamento foi realizado e os critérios utilizados para a realização do mesmo.



A área comercial realizou a projeção do volume das operações, com base em seu conhecimento do negócio, dos clientes e do mercado;

Foi utilizada como parâmetro a média das despesas do ano anterior, ou seja, com base nos valores gastos no orçamento passado, aplicando percentuais estimados de crescimento;

Foi realizado somente por gestores, e assim somente poucas pessoas participaram e tiveram acesso;

A empresa foi dividida em área administrativa e comercial, para a alocação das receitas e despesas;

É um orçamento estático, onde a diretoria não permite que seja realizada nenhuma revisão ou alteração, justificando que a empresa pode não se comprometer na busca dos objetivos e metas, por ter a possibilidade de ocorrer alterações durante o período;

A cada mês, quando é realizada a apuração do resultado do período, é verificado vários desvios, assim como no resultado acumulado, que não tem alcançado os objetivos e conseqüentemente as metas buscadas.

No orçamento constam as previsões de operações, porém as mesmas são acompanhadas somente pela área comercial, como metas estabelecidas para recebimento de comissão e não é realizado um acompanhamento pela área financeira, em conjunto com um controle de caixa.

Após analisar os critérios que foram utilizados para o desenvolvimento do orçamento financeiro e outras questões identificadas no dia a dia de trabalho como sendo conseqüências das escolhas realizadas em sua gestão, segue abaixo os problemas identificados que precisam ser revistos e melhorados:

Foi utilizada como parâmetro a média das despesas do ano anterior, ou seja, com base nos valores gastos no orçamento passado, aplicando percentuais estimados de crescimento;

Foi realizado somente por gestores, e assim somente poucas pessoas participaram e tiveram acesso;

É um orçamento estático, onde a diretoria não permite que seja realizada nenhuma revisão ou alteração, justificando que a empresa pode não se comprometer na busca dos objetivos e metas, por ter a possibilidade de ocorrer alterações durante o período;

A cada mês, quando é realizada a apuração do resultado do período, é verificado vários desvios, assim como no resultado acumulado, que não tem alcançado os objetivos e conseqüentemente as metas buscadas.

No orçamento constam as previsões de operações, porém as mesmas são acompanhadas somente pela área comercial, como metas estabelecidas para recebimento de comissão e não é realizado um acompanhamento pela área financeira, em conjunto com um controle de caixa.

O saldo de caixa é verificado a poucos dias da realização de operações ou despesas específicas, ou seja, somente quando se tornam estritamente necessários, não havendo uma análise antecipada ou planejamento ao longo dos meses.

As captações de recursos de terceiros são procurados quando é informada pela área comercial a provisão de uma grande operação, porém com um prazo bem curto, de em média 2 dias.

A área comercial tem liberdade para realizar alterações de taxas e prazos, diretamente com os clientes, com um limite estipulado pela diretoria.

Com base nos problemas acima, realizei uma proposta de melhoria, para que possa ajudar a empresa a solucionar os mesmos e gerir de forma eficaz.

No próximo tópico irei apresentar como estes problemas afetam negativamente a empresa e a proposta de melhoria.

## **6 PROPOSTA DE MELHORIA**

Para Chiavenato (2004, P.173) “o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária. Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos”.

Lacombe (2009, p. 28) afirma que “Planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível”.

Conforme Lemes Junior et. al. (2015, p. 128) “Sua melhor contribuição é possibilitar a percepção da realidade, avaliação de alternativas, construção de um

referencial futuro, redução de improvisações, aproveitamento de oportunidades e mitigação de riscos”.

Para a resolução dos problemas encontrados, irei utilizar como base o planejamento, pois ele é o caminho para se alcançar os objetivos desejados, sem ter que utilizar improvisações, possibilitando aproveitar, da melhor forma, as oportunidades, para o crescimento contínuo da empresa.

Sendo assim proponho a realização de um planejamento financeiro, voltado para o controle orçamentário.

## 6.1 Controle Orçamentário

O orçamento é uma “ferramenta” que: a) comunica a estratégia em todos os níveis gerenciais, pormenorizando os planos de cada centro de responsabilidade; b) coordena as várias atividades da organização, evitando duplicidade de trabalhos; c) define responsabilidade, autoriza limites de gastos e informa o desempenho que se espera; d) é um instrumento de avaliação, isto é, um “contrato” ou acordo com os gestores visando que os planos sirvam como base para avaliação da performance desses e da empresa. (SARDINHA et al, 2008, p.13)

Pude identificar que o orçamento é uma ótima ferramenta para ser trabalhada, pois com ela podemos trabalhar em mais de uma dificuldade visto que auxilia na identificação de problemas nos diversos setores da organização e também na estimativa de gastos e disciplina os gastos e o cumprimento das metas. É de suma importância que seja construído corretamente, pois, se não, podem levar os acionistas a terem uma baixa remuneração e a empresa ter prejuízo.

Desta forma podemos supor que fazer um orçamento é o primeiro passo para organizar as finanças e qual o caminho que a empresa seguirá, possibilitando medir os erros e os acertos, e isto é o ponto de partida para conseguir planejar como melhorar e conseguir alcançar os objetivos esperados.

Para realizarmos um orçamento eficaz, iremos seguir alguns passos, para garantir o resultado esperado.

Vamos começar avaliando um dos problemas que encontramos.

Problema - Foi utilizada como parâmetro a média das despesas do ano anterior, ou seja, com base nos valores gastos no orçamento passado, aplicando percentuais estimados de crescimento.

A empresa Beta não tem muito tempo de mercado, e por isso deve estar ainda mais atenta e focada em conseguir identificar questões que podem atrapalhar o bom andamento de seu negócio.

Acredito que a utilização de dados anteriores vem afetando a projeção de seus números e conseqüentemente em alcançar seus objetivos, e isto é verificado mês a mês e no resultado do ano.

Muitas empresas trabalham desta forma, utilizando um padrão e agilizando este processo, porém traz juntamente os problemas que ocorreram nestes outros anos. Utilizando este padrão, percebo que a empresa Beta não está conseguindo identificar os erros que afetaram os resultados anteriormente e continuam afetando hoje.

Normalmente as empresas utilizam o orçamento do ano anterior para a realização do orçamento para o novo ano, com o intuito de garantir um padrão nas finanças, este processo é mais rápido que o orçamento base zero, porém traz uma dificuldade, que é de carregar ano a ano os problemas, pois com a repetição fica mais difícil identificar os erros, processos desnecessários, entre outros e muitas vezes estes dados não representam mais a realidade. (FÓRMULA DE GESTÃO, 2017).

Para resolvermos este problema, proponho a realização do orçamento utilizando o parâmetro de orçamento base zero.

Então como funciona o orçamento base zero? Como o próprio nome diz, inicia-se de uma base zero, ou seja, sem nenhuma base de outros anos, tendo que analisar detalhadamente e justificar cada um dos gastos. (FÓRMULA DA GESTÃO, 2017). Desta forma passa por cinco fases, conforme Pyhrr (1981) mostra na tabela 1:

QUADRO 1: RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

<b>Fase 1</b>
Preparação da base Orçamentária. Estabelecimento de metas e objetivos.
<b>Fase 2</b>
Coleta de Dados.
<b>Fase 3</b>
Identificação e avaliação detalhada das atividades, alternativas e custos para realização dos planos.
<b>Fase 4</b>
Negociação do Orçamento. Determinação das opções entre objetivos e custos.
<b>Fase 5</b>
Consolidação do Orçamento e plano de operação.

FONTE: PYHRR (1981).

O orçamento base zero pode ser visto com maus olhos inicialmente, por ser um processo demorado, porém é um processo que exige análise contínua dos gastos, estratégias e processos realizados, desta forma traz mais eficácia e isto poderá ser visto já no seu desenvolvimento.

Conforme a Fórmula da Gestão (2017), este processo é mais demorado se comparado a outros modelos, pois é gasto bastante tempo avaliando o que é realizado atualmente e como poderá ser realizado no futuro, porém traz vantagens, como a possibilidade de renovação dos processos e também de resultados mais rápidos, pois aumenta a eficiência dos processos, por estarem sendo revistos, também melhora a distribuição do dinheiro entre as áreas, que realmente precisam. Para os próximos anos, esse tempo poderá ir sendo reduzido, pois trará a prática de analisar as atividades continuamente, a comunicação entre as áreas melhora, com a interação no momento da realização do orçamento.

Com a realização constante de avaliação dos gastos, é possível identificar se estão distribuídos corretamente e se são realmente necessários.

o orçamento base zero é uma ferramenta de redução de custos através do controle dos valores realizados em relação aos valores orçados da empresa. O método consiste em iniciar cada processo de elaboração de orçamento a partir de uma base zero, isto é, como se o orçamento estivesse sendo preparado pela primeira vez, questionando sempre onde e como se podem gastar os recursos mais eficazmente. Dessa forma, o orçamento base zero não carrega valores passados. (SANTOS et al, 2008, p. 159).

A empresa Beta além de utilizar os dados dos anos anteriores, aplica uma percentagem em cima destes valores, que sem uma análise pode ser aplicada erroneamente, comprometendo os resultados.

o orçamento de base zero rejeita a visão tradicional do orçamento e, principalmente, a ideia do orçamento incremental, que leva em consideração os dados do ano passado mais um adicional. Em vez disso, o orçamento de base zero projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez. (LUNKES, 2009, p. 86).

Sendo assim, a empresa Beta deve iniciar seu orçamento sem levar em consideração seus dados históricos, evitando continuar carregando suas ineficiências e analisando sua estrutura de outra forma.

Padoveze (2000, p.384) afirma que “a filosofia do orçamento base zero está em romper com o passado, ou seja, nunca deixar o orçamento a partir das observações dos dados do passado, pois estes podem conter ineficiências que poderiam ser perpetuadas”.

#### 6.1.1 Fase 1 – Preparação da base Orçamentária. Estabelecimento de metas e objetivos

Após ter definido qual modelo de orçamento será realizado, é preciso estabelecer bases para que todos possam seguir na mesma direção. Essas bases devem sempre ser lembradas ao longo de todo o desenvolvimento, e acompanhamento do orçamento. Essas bases são os objetivos e as metas que a empresa quer alcançar.

Segundo Phyr (1981), o primeiro passo é definir os objetivos e metas, assim todos trabalham alinhados e na mesma direção.

Outro passo é definir em qual modelo o orçamento será realizado. Geralmente é adotado o modelo do DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) e este é bastante apropriado já que é de fácil visualização as receitas, despesas e após a avaliação do lucro. (SEBRAE, 2017)

O orçamento geralmente é realizado para o período de um ano. (SEBRAE, 2017)

### 6.1.2 Fase 2 – Coleta de Dados

Vamos iniciar a fase dois analisando outro problema encontrado.

Problema - Foi realizado somente por gestores, e assim somente poucas pessoas participaram e tiveram acesso;

Este é outro ponto muito importante na realização de um orçamento, e que pode estar contribuindo para a empresa Beta não alcançar seus objetivos que é o fato de somente algumas pessoas participarem da realização do orçamento.

Somente gestores participaram de todo o processo de desenvolvimento do orçamento, desta forma pude perceber que a coleta de dados, por exemplo, tem grandes chances de ser realizada com ineficiência, pois os gestores nem sempre participam inteiramente nos processos diários da empresa, e assim somente as pessoas que efetivamente as realizam, conseguem identificar, com melhor eficácia, a real necessidade da realização dos processos e utilização de máquinas e materiais.

Conforme o Sebrae (2017), envolver todas as áreas no desenvolvimento é essencial para uma boa realização, pois quem esta diretamente realizando os processos pode ter outra visão que o empresário e também diminui o risco de não considerar aspectos importantes, além de também ajudar na motivação e no comprometimento. Então sempre tenha um representante de cada setor e não somente algumas pessoas que acredite serem suficientes. Este grupo de pessoas que serão responsáveis pela realização do orçamento serão chamadas de comitê.

Com a participação de representantes de todas as áreas, além da avaliação de cada processo realizado e a coleta de cada dado ser realizado de forma melhor, mais rápida e eficiente, torna também o trabalho no dia a dia muito mais leve e produtivo. Isto é fácil de observar em nossos trabalhos, pois sempre que recebemos um elogio, ou uma ideia nossa é levada em consideração, é como se tivéssemos recebido uma recarga de energia, e trabalhamos mais felizes e tudo fica muito mais fácil de realizar. Desta mesma forma, a participação de todos torna muito mais fácil chegar aos resultados esperados.

### 6.1.3 Fase 3 – Identificação e avaliação detalhada das atividades, alternativas e custos para realização dos planos.

Após a coleta dos dados, é necessário organizar para que se possa avaliar as atividades de forma detalhada, sendo possível identificar as possíveis alternativas e a melhor forma de utilizá-las. Para isto cada tipo de custo e despesa deve ser separado, e chamaremos os mesmos de pacotes de decisão.

Os gastos devem ser separados por “pacotes de decisão”, onde deve ser analisado os custos, alternativas, necessidade, desta forma fica mais fácil de realizar a análise de cada tipo de custo, como por exemplo, manutenção, equipamentos, pessoal e assim por diante. (LUNKES, 2009)

Para auxiliar na criação dos pacotes de decisão, sugiro a utilização das contas contábeis, pois as mesmas serão utilizadas para o acompanhamento e análise dos resultados.

Porém identifiquei que existe uma grande quantidade de contas contábeis, muitas delas com nomes similares, como por exemplo: “Treinamentos”, “Estudos e Treinamentos”, “Treinamentos Administrativos”. Com isso, é necessário a revisão e definição de uma padronização, eliminando as contas em duplicidade e que não tem utilidade. Isto facilitará a análise das reais necessidades da empresa e também no controle do dia a dia, que perdia muito tempo tentando identificar quais as contas que realmente são realizados os lançamentos das receitas e gastos, tendo o risco de serem encontradas as mesmas coisas em mais de uma conta contábil.

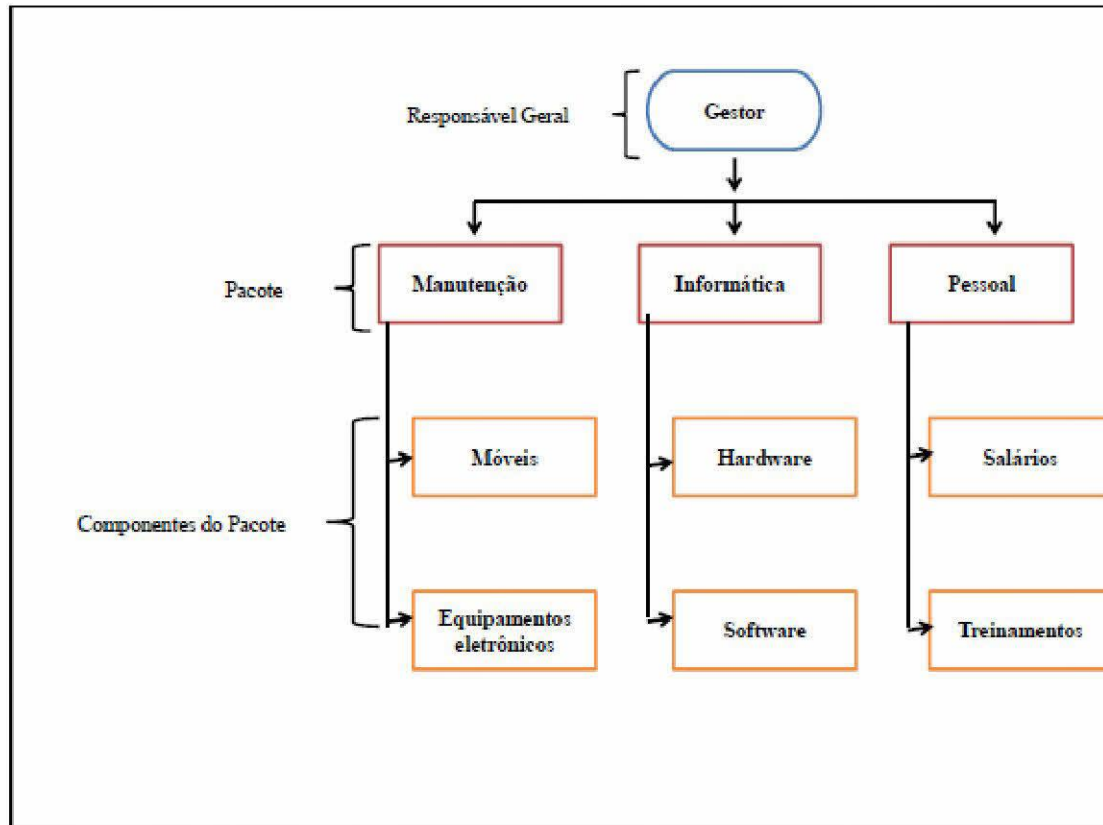
Depois de concluído a criação dos pacotes de decisão, os mesmos devem ser distribuídos por área, isto para colocarmos em prática o que falamos anteriormente, onde todos devem estar envolvidos no desenvolvimento do orçamento.

No processo do orçamento base zero é realizado uma matriz de responsabilidade, tendo um responsável geral, um responsável por pacote e um responsável por cada despesa que compõe o pacote. (LUNKES, 2009).

Como a empresa em questão ainda possui um porte pequeno sugiro definir um responsável geral, que pode ser o gestor da área e o restante da equipe sendo responsável pelo pacote e seus componentes, conforme demonstração abaixo



FIGURA 2: MATRIZ DE RESPONSABILIDADE



FONTE: Adaptado de LUNKES (2009).

Agora que já criamos os pacotes de decisão e distribuímos as responsabilidades, devemos levantar as alternativas e custos. Para ajudar nesta etapa, podemos fazer algumas perguntas, para avaliar as melhores opções.

Conforme Lunkes (2003, p. 94) as principais perguntas que devem ser feitas pela área de orçamentos de uma empresa que vai utilizar a metodologia de base zero são: 1) O que gastar? 2) Quanto gastar?, 3) Como gastar?, 4) Onde gastar? e 5) Porque gastar?.

Após ter realizado a reavaliação dos processos, indicando as possíveis alternativas e melhores formas de realizá-las, tudo isto pensando na melhor distribuição dos custos, redução do tempo operacional e melhor utilização das máquinas e materiais, os mesmos devem ser apresentados a todos os componentes do comitê, para discussão.

Os responsáveis dos pacotes de decisão também devem levantar os custos e as necessidades que compõem cada pacote, sempre pensando em como os processos são realizados, o que é necessário, e analisando como é realizado hoje e

se realmente todo o processo e ferramentas realmente são necessários, para apresentação a todos os integrantes do comitê. Isto porque estão diretamente ligados aos processos e conseguem realizar uma boa avaliação inicial das reais necessidades. Lembrando que este levantamento deve sempre estar alinhados aos objetivos e metas estabelecidos.(LUNKES, 2009)

#### 6.1.4 Fase 4 – Negociação do Orçamento. Determinação das opções entre objetivos e custos.

Em continuação a fase 3, para que seja possível a finalização do orçamento a tempo de apresentar a todos e alinhar para coloca-lo em prática, devemos organizar seus próximos passos.

Sardinha (2008), diz que para organizar e o mesmo ser finalizado no tempo esperado, um cronograma deve ser feito, no qual é definido a data de inicio e fim e as datas de apresentação das informações levantadas por cada área, aprovação pela diretoria e divulgação para toda a empresa. As tabelas 2 e 3 exemplificam este cronograma:

QUADRO 2: EXEMPLO RESUMIDO DE UM CRONOGRAMA ORÇAMENTÁRIO

<b>Data de conclusão</b>	<b>Responsável</b>	<b>Tarefa</b>
Dia/mês/ano	Diretoria comercial	Orçamento comercial
Dia/mês/ano	Diretoria industrial	Orçamento de produção
Dia/mês/ano	Diretoria administrativa	Orçamento de administração
Dia/mês/ano	Gestor de orçamento	Consolidação e análise
Dia/mês/ano	Diretoria	Exame preliminar e orçamento
Dia/mês/ano	Gestor de orçamento	Simulações e alterações
Dia/mês/ano	Conselho de administração	Exame e aprovação de orçamento
Dia/mês/ano	Gestor de orçamento	Divulgação de orçamento

FONTE: SARDINHA et al (2008)

QUADRO 3: EXEMPLO DETALHADO DE UM CRONOGRAMA ORÇAMENTÁRIO

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES PARA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO																				P = Previsto R = Realizado A = Atraso		
ATIVIDADES	SETEMBRO							OUTUBRO				NOVEMBRO			DEZEMBRO							
	1	4	5	8	9	10	20	28	1	10	20	28	14	21	30	4	5	13	15	18	20	23
Definição objetivos/metras	P	R																				
Elaboração dos parâmetros			P	R																		
Formação do comitê					P	R																
Início da elaboração do orçamento pelos responsáveis dos "pacotes"							P	R														
Respostas às dúvidas que surgirem									P	R												
Apresentação 1ª versão à diretoria										P	R											
1ª revisão pelos responsáveis dos "pacotes" conforme orientação da diretoria											P	R										
Apresentação da nova versão à diretoria													P	R								
Nova revisão pelos responsáveis dos "pacotes" conforme orientação da diretoria															P	R						
Aprovação final pela diretoria																	P	R				
Emissão do relatório final																				P	R	

FONTE: Adaptado de SARDINHA et al (2008)

Para a elaboração de um orçamento, sabemos que a negociação é constante, pois é preciso pensar muito bem nos custos, assim como nos objetivos, e se for realizado sem uma organização e programação, o resultado pode não ser aquele que tanto esperamos. A organização é essencial para que um bom trabalho seja realizado.

#### 6.1.5 Fase 5 – Consolidação do Orçamento e plano de operação.

Chegamos a última fase. Todos os processos que realizamos anteriormente nos trará as soluções para outros problemas, conforme irei mostrar logo abaixo.

Problema: As captações de recursos de terceiros são procurados quando é informada pela área comercial a provisão de uma grande operação, porém com um prazo bem curto, de em média 2 dias.

A necessidade de captação de recurso de terceiros deve sempre ser analisada com cuidado, pois não é vantagem ter este tipo de recurso sobrando, onde se tem um custo mensal dos juros e também não pode ser visto sua necessidade em cima da hora, gerando maiores juros e taxas do que se planejado com antecedência, onde seria possível realizar uma negociação, trazendo melhores vantagens.

Então sempre realizar o acompanhamento de como está o andamento do que foi planejado, pode trazer vantagens, como a correção de erros e necessidades futuras.

O orçamento permite a análise comparativa entre as receitas e os gastos orçados versus os realizados. Sempre acompanhe para que se possam corrigir os problemas antes que já não tenha mais o que fazer. Vendas (operações) abaixo do esperado ou gastos acima do estimado podem indicar necessidade de correções, para verificar estes desvios e trabalhar em melhorias, um bom método é a realização de reuniões mensais, de avaliação de resultados, onde é discutido o desempenho das áreas e sugestões para que se possa voltar a realizar o que foi orçado. Portanto, cada gestor da área deve controlar e gerenciar seu pacote. (SEBRAE, 2017)

Para possibilitar este acompanhamento os dados podem ser disponibilizados, a todos, via sistema, onde é lançado todo o orçamento previsto e conforme o mesmo vai se realizando, é possível realizar a comparação entre o planejado versus o realizado, diariamente, realizando a análise da sobra ou excesso.

Na tabela 4 podemos ver um exemplo em Excel para melhor entendimento.

QUADRO 4 – PLANEJADO VERSUS REALIZADO

<b>Pacotes</b>	<b>Orçado</b>	<b>Realizado</b>	<b>Sobra/Excesso</b>
<b>Manutenção</b>			
Móveis	R\$ 15.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 5.000,00
Equipamentos Eletrônicos	R\$ 30.000,00	R\$ 27.000,00	R\$ 3.000,00
<b>Informática</b>			
Hardware	R\$ 10.000,00	R\$ 12.000,00	-R\$ 2.000,00
Software	R\$ 600,00	R\$ 2.000,00	-R\$ 1.400,00
<b>Pessoal</b>			
Salários	R\$ 57.000,00	R\$ 63.000,00	-R\$ 6.000,00
Treinamento	R\$ 20.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 132.600,00</b>	<b>R\$ 132.000,00</b>	<b>R\$ 600,00</b>

FONTE: O Autor (2017).

Problema - No orçamento constam as previsões de operações, porém as mesmas são acompanhadas somente pela área comercial, como metas estabelecidas para recebimento de comissão e não é realizado um acompanhamento pela área financeira, em conjunto com um controle de caixa.

Mais uma vez percebemos como o não compartilhamento de informações afeta negativamente a empresa. Com o orçamento podemos verificar que uma informação pode auxiliar no controle de mais de um processo. Com somente a área comercial acompanhando as previsões de operações, a chance de ter um caixa

desfalcado se torna grande, pois a área financeira não está contando com a saída de todo o valor que está sendo negociado com os clientes.

Este é um dos problemas que o orçamento permite gerenciar, pois comporta comparações entre o previsto e o realizado, e desta forma possibilita identificar problemas, e especificamente a origem dos mesmos e trabalhar com ações corretivas. A partir desta análise, também é possível melhorar a utilização de tempo e recursos, revisando processos e ferramentas.

Problema - O saldo de caixa é verificado a poucos dias da realização de operações ou despesas específicas, ou seja, somente quando se tornam estritamente necessários, não havendo uma análise antecipada ou planejamento ao longo dos meses.

Isto ocorre, pois, os gastos são realizados sem justificativas claras, e também solicitados sem prévio planejamento. Isto é um grande problema, pois pode ocorrer a falta de pagamento de despesas essenciais, por falta de planejamento.

Sendo assim, com a implantação de responsáveis, os mesmos devem sempre justificar seus gastos, assim como apresentar o planejamento dos gastos futuros, para que todas as áreas, mesmo que não ligadas diretamente, estejam cientes.

Os gestores devem justificar os resultados. (LUNKES, 2009). Hoje a empresa utiliza uma ferramenta chamada Stratws, onde consta metas setoriais de PLR e a cada mês são lançados os resultados, que para cada meta não alcançada deve-se informar o erro, justificar o motivo do resultado não ter sido alcançado e a criação de uma solução. Esta ferramenta também é conhecida como FCA (Folha de Solução de Problemas) ou análise de causa raiz. Esta ferramenta também pode estender sua funcionalidade para os resultados do orçamento, sendo realizado pelos gestores e apresentados nos comitês mensais.

Problema - A área comercial tem liberdade para realizar alterações de taxas e prazos, diretamente com os clientes, com um limite estipulado pela diretoria.

A realização de alterações pela área comercial, mesmo que com limites estipulados pela diretoria, devem sempre ser realizados com cautela. A alteração constante, faz com que desequilibre o orçamento, além de que a barganha pelo cliente se torna muito intensa, tornando difícil a não realização de alterações, quando realmente não for possível e conseqüentemente, correndo o risco de perder o cliente.

Problema - A cada mês, quando é realizada a apuração do resultado do período, é verificado vários desvios, assim como no resultado acumulado, que não tem alcançado os objetivos e conseqüentemente as metas buscadas.

O problema de sempre verificar desvios e o não alcance dos objetivos a cada apuração de resultado, é a conseqüência de alterações sem o acompanhamento e discussão entre todas as áreas.

Estes problemas podem ser facilmente resolvidos se sempre apontados e discutidos em reuniões mensais, conforme falamos acima, pois assim é possível ter visões diferentes de uma mesma situação.

Outra forma de auxiliar para que estas situações não ocorram mais, é a utilização de indicadores e permitem projetar vários cenários, testando na prática se as teorias pensadas trarão os objetivos desejados.

O orçamento também auxilia na demonstração dos resultados, que é um dos relatórios mais importantes, pois quem não mede, não gerencia. Permite criar indicadores, como o ponto de equilíbrio, que mostra o faturamento mínimo que a empresa deve ter para não ter prejuízo, o prazo de retorno do investimento, onde demonstra o tempo necessário para que seja recuperado o capital investido e a lucratividade, que é o ganho que a empresa obtém, que é a relação entre seu lucro a receita total, que podem ser criados no Excel, porém vale a pena investir na criação dos mesmos em seu sistema, para que todos os dados sejam linterligados uns aos outros e permita o gerenciamento em tempo real.(SEBRAE,2017)

Problema - É um orçamento estático, onde a diretoria não permite que seja realizada nenhuma revisão ou alteração, justificando que a empresa pode não se comprometer na busca dos objetivos e metas, por ter a possibilidade de ocorrer alterações durante o período.

Pude perceber que, não só a empresa Beta, mas outras empresas também, tem um certo receio em flexibilizar um orçamento, porém nada é estático, tudo muda todos os dias, em com muita rapidez, e agir desta forma faz com que fiquemos sempre um passo atrás de nossos concorrentes. Entendo que o orçamento não deve ser inflexível, deve ser trabalhado continuamente e não pode limitar o crescimento da empresa, então sempre que for visto a necessidade de um novo investimento, projeto, alteração do cenário externo, o mesmo deve ser revisado para a avaliação da possibilidade destas alterações. Isto não quer dizer que não deve ser seguido pois poderá ser alterado posteriormente. Quando falamos que ele deve ser

trabalhado continuamente, quero dizer que ele deve ser revisto para avaliação de novas propostas de projetos, antecipações de gastos ou receitas, que se vejam necessários devido às novas condições internas ou externas que ocorram, ou seja, alterações podem e devem ser realizadas para a introdução ou alteração de algum projeto, para garantir o resultado esperado ou até melhorá-lo, não pode se pensar que tudo poderá ser alterado porque não foi cumprido, se não todo o trabalho no processo de desenvolvimento poderá ser perdido.

O sistema orçamentário não é uma ferramenta de superioridade. A importância está no processo de realizar os planos, e não nos planos em si. O sistema deve tolerar correções, ajustes, revisões de valores e planos, ou seja, não pode ser inflexível. (SILVA, 2016).

Em conversa com colegas de trabalho, notei como é importante que o mesmo seja registrado internamente, como um documento, tendo as informações abaixo definidas e consideradas:

- ✓ Período considerado;
- ✓ Datas das revisões;
- ✓ Datas das reuniões de análise do resultado;
- ✓ Regras, como por exemplo, critérios para revisão ou alteração de datas e dados.

Por último e não menos importante, a divulgação e disponibilização do material para todos os membros da empresa, é essencial, desta forma todos ficam cientes e alinhados com os propósitos da empresa.

Após o término, divulgue para toda a empresa, desta forma todos estarão cientes dos objetivos da empresa e estarão comprometidos e buscando os mesmos objetivos. (SEBRAE, 2017)

## 7 CONCLUSÃO

Ao longo do trabalho foi apresentado o processo para o desenvolvimento de um controle orçamentário, onde foi proposto sua realização em 5 fases, preparação, coleta de dados, identificação e avaliação detalhada das atividades, negociação do orçamento e consolidação e plano de operação.

Esta proposta foi realizada a partir da verificação de divergências e dificuldade na obtenção dos resultados esperados, que analisando mais a fundo constatei que o controle orçamentário apresentava problemas.

Após identificar os problemas que dificultavam o planejamento financeiro, foi proposto ferramentas e processos para auxiliar na solução dos problemas atuais e que também ajudarão em problemas futuros e por fim mostrar análises que podem ser realizadas para acompanhamento e diagnóstico, garantindo maior chances de alcançar seus objetivos e metas, demonstrando o quanto é vantajoso agir estrategicamente.

As ferramentas e processos propostos foram pensados de forma que trouxesse resultados em curto prazo e com o intuito de mostrar como o planejamento é importante.

Através deste trabalho, foi possível verificar que com a rapidez nas mudanças e aumento na competitividade, o planejamento é essencial para a sobrevivência das organizações.

Conhecer seu posicionamento e os fatores que estão ao seu redor, como a concorrência, fornecedores e clientes possibilita a eficácia de suas decisões e aumenta sua força no mercado.

Permite traçar um direcionamento, o que o coloca na frente das outras organizações, aumentando as possibilidades de se alcançar os objetivos desejados.

Conforme Drucker (2001) "Se você não pode medir, você não pode gerenciar".

Para se ter um ótimo resultado, deve-se seguir um ciclo constante de planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação, desta forma é possível corrigir erros encontrados durante o processo e readequar a estratégia, pois a mesma deve ser flexível, para assim conseguir acompanhar as mudanças que acontecem no mercado e possibilitar a busca constante dos melhores resultados.



Com a elaboração de um bom orçamento, possibilita a simplificação de muitos processos e ativa à colaboração de todos os níveis da empresa, em busca dos mesmos objetivos, criando assim uma gestão de alto desempenho e assegurando melhores resultados e menos riscos de prejuízos.

Com a utilização das ferramentas corretas é possível realizar um melhor gerenciamento e agilizar a tomada de decisão em cima dos resultados, aprimorar o desempenho, aumentar a competitividade, e também o *market share* frente a uma concorrência cada vez mais competitiva.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 4ª. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília: Outubro 2016. Disponível em: <  
<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em 03 out. 2016.

SEBRAE. **Como fazer o planejamento anual do orçamento do seu negócio**: Setembro, 2016. Disponível em: <  
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-o-planejamento-anual-do-orcamento-do-seu-negocio>>. Acesso em 15 jul. 2017.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; PINHEIRO, Paulo Roberto; MARTINS, Marco Antônio. **Fundamentos de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTANNA, Leonel Garcia. **Proposta de Aplicação do Orçamento Base Zero em um Departamento Financeiro de uma Empresa Multinacional**. Porto Alegre: URRGS, 2010. Trabalho de Conclusão, Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade do Rio Grande do Sul.

SARDINHA, José Carlos, ALMEIDA, José Mauro Bacellar de, DINOÁ, Luis Limeira, FERREIRA, Washington Luiz. **Orçamento e Controle**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

FAVARETTO, Rodolfo Isper. **Securitização de Recebíveis**: Aspectos Jurídicos e Econômicos da Operação. Ribeirão Preto: FDRP, 2015. Trabalho de Conclusão de Curso, Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

MAPA. **Securitizadora x Factoring**. Disponível em: <  
<http://www.mapasecuritizadora.com.br/index.php/secritizadora-x-factoring.html>>  
 Acesso em 10 fev. 2017

UNIVERSIDADE FINANCEIRA. **Securitização – Tudo Sobre Securitização**. Disponível em: <<http://cursos.universidadefinanceira.com>> Acesso em 06 mai. 2016.

CAMINHA, Uinie. **Securitização**. São Paulo: Saraiva, 2007.

UQBAR. **Securitização**. Disponível em: <  
<http://www.uqbar.com.br/institucional/emque/secritizacao.jsp>> Acesso em 01 out. 2017.

WIKIPÉDIA. **Securitização.** Disponível em: <  
<https://pt.wikipedia.org/wiki/Securitiza%C3%A7%C3%A3o>> Acesso em 10 fev. 2017

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 7ª Reimpressão.

MAXIMIANO, Antonio. C. A. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed.. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta. 3ª ed. Ver. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 7ª Reimpressão.

LACOMBE, Francisco José Massete. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Saraiva, 2009.

LEMES JR., Antonio Barbosa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi; RIGO, Claudio Miessa. **Fundamentos de Finanças Empresariais:** Técnicas e Práticas Essenciais. 1ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FÓRMULA DA GESTÃO. **Orçamento Base Zero – OBZ.** Disponível em:  
 <[https://www.youtube.com/watch?v=PXUliPy\\_CGg](https://www.youtube.com/watch?v=PXUliPy_CGg)>. Acesso em 15 fev. 2017.

PYHRR, Peter A. **Orçamento base zero:** um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas. Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Interciência. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2000.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento.** 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

SILVA, Lucas Vinicius Oliveira. **Planejamento Orçamentário.** Disponível em:  
 <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/planejamento-orcamentario/95024/>>. Acesso em 20 out. 2016

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker.** A administração. São Paulo, Nobel, 2001.

NETO, Alexandre Assaf. **Mercado Financeiro.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SANTANNA, Leonel Garcia. **Proposta de Aplicação do Orçamento Base Zero em um Departamento Financeiro de uma Empresa Multinacional.** Porto Alegre: URRGS, 2010. Trabalho de Conclusão, Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade do Rio Grande do Sul.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento.** 4.ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

OLIVEIRA, Luís Martins de. JUNIOR, José Hernandez Perez. SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.