

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTÁRIO: ESTUDO DE CASO
PARA UMA EMPRESA DE CONSULTORIA DE NEGÓCIOS***

**STRATEGIC AND BUDGET PLANNING: CASE STUDY FOR A BUSINESS
CONSULTING FIRM**

Izabela Franco Pedrotti**

Fernando Cafruni André***

RESUMO

O planejamento é processo fundamental para o estabelecimento de objetivos e metas a serem percorridos pelas organizações, dando suporte às tomadas de decisão. Na gestão empresarial, o planejamento pode abranger aspectos estratégicos, táticos e operacionais. O objetivo deste estudo é a apresentação dos modelos de elaboração de um planejamento estratégico e orçamentário, bem como sua aplicação em um estudo de caso realizado com base em uma microempresa de Consultoria de Negócios situada na capital do Rio Grande do Sul. A pesquisa realizada caracteriza-se como um estudo de caso, de caráter qualitativo e descritivo, aplicando a teoria abordada no seu referencial em uma empresa real. Os dados obtidos através da pesquisa junto à empresa são traduzidos para os modelos apresentados, atingindo o objetivo do estudo com a conclusão de um Planejamento Estratégico e de um Orçamento Projetado a serem propostos para empresa como ferramentas de gestão que fornecerão agilidade na tomada de decisão.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Orçamento. Gestão Empresarial.

ABSTRACT

Planning is a fundamental process for the establishment of objectives and goals to be covered by organizations, supporting decision making. In business management, planning can be strategic, tactical and operational. The objective of this study is the presentation of the models for the elaboration of a strategic and budgetary planning, as well as its application in a case study carried out based on a micro-enterprise of Business Consulting located in the capital of Rio Grande do Sul. The research conducted is characterized as a case study, of qualitative and descriptive character, applying the theory addressed in its referential in a real company. The data obtained through the research with the company are translated to the presented models, reaching the objective of the study with the conclusion of a Strategic Planning and a Projected Budget to be proposed for company as management tools that will provide agility in the decision making.

Keywords: Planning. Strategy. Budget. Business Management.

* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no primeiro semestre de 2019, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

** Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade do Rio Grande do Sul (UFRGS). (izapedrotti@gmail.com).

*** Orientador. Bacharel em Ciências Econômicas e Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Professor do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da UFRGS. Empresário do setor de Saúde em Curitiba/PR (fernando@universalsaude.com)

1 INTRODUÇÃO

O crescimento do número de pequenas e médias empresas no país acompanha o cenário de desemprego, tornando essa solução uma saída emergencial para o sustento das famílias. Porém, com isso, a face do empreendedorismo se mostra pela primeira vez para indivíduos que não consideravam ter um negócio próprio, deixando à mostra a falta de preparo para a gestão das empresas, fato que vem a somar na alta mortalidade de empresas no Brasil. Atualmente, quatro a cada dez negócios fecham em até dois anos após sua criação. (Sobrevivência das Empresas no Brasil. Sebrae, 2016).

Segundo o Sebrae (Sobrevivência das Empresas, 2016), as organizações no país apontam três fatores principais para a mortalidade dos negócios: a falta de planejamento, a falta de capacitação e a falta de gestão. Esses números apontam o grau de importância existente em um planejamento estratégico antes da abertura de um negócio. A pesquisa também chama atenção para os fatores de dificuldade no primeiro ano das empresas, apontados pelos empresários como sendo os três principais: i) a falta de clientes; ii) a falta de capital; e iii) a falta de conhecimento. Essas dificuldades apresentadas poderiam ser evitadas com uma estratégia anteriormente desenhada.

O planejamento estratégico (PE) é uma ferramenta aplicada para que haja uma visão sistêmica dos cenários, riscos e objetivos da empresa, além de delinear posicionamento de mercado. Também avalia o ambiente interno e externo da organização e auxilia gestores em tomadas de decisão, sendo um processo indicado tanto para novos negócios como também para empresas que já tem suas operações em andamento.

Por sua vez, o orçamento é a transformação do planejamento estratégico em números, através da construção de objetivos que representem o modelo de negócio construído no plano de negócios. Segundo Atkinson et.al (2000, p. 81), os objetivos organizacionais são a base para um sistema de planejamento e controle, pois a avaliação de desempenho de uma organização se dá através do alcance destes.

A técnica orçamentária integra os processos de planejamento e controle operacional de uma organização, sendo essencial para todos os negócios independentemente da atividade econômica ou porte. Trata-se de um plano de ação da empresa criado com base nos objetivos, metas e estratégias de curto e longo prazo. Além de proporcionar uma direção para os esforços, permite a medição e avaliação do desempenho, comparando o planejado com o realizado. (ZDANOWICZ, 2003, p.135)

O planejamento estratégico e orçamentário está fortemente relacionado com a sobrevivência das empresas. Levando em consideração a importância destes processos para a gestão e sucesso de um negócio, a questão problema deste estudo é: como construir um planejamento estratégico e um orçamento projetado para uma empresa de consultoria de Negócios e TI?

A elaboração da estratégia e do orçamento se apresenta como um desafio para grande parte das organizações. Este estudo visa propor um plano estratégico e orçamentário para uma empresa prestadora de serviços de consultoria na área de Negócios e Tecnologia da Informação (TI).

Segundo Fischmann e Almeida (1991, p. 25), o planejamento estratégico é considerado uma técnica administrativa que por via da análise dos ambientes internos e externos – e seus possíveis cenários – traz a compreensão das oportunidades e ameaças vivenciadas pelo negócio, bem como seus pontos de força e de fraqueza. Por sua vez, o orçamento fornece informações para análises que viabilizam a tomada de decisão com agilidade e acurácia, além de proporcionar bases para metas e indicadores de resultados. Na busca por uma gestão eficiente da organização em questão, revela-se a necessidade da elaboração destes dois planos de gestão,

a estratégia que direcionará os esforços dos sócios e o orçamento que traduzirá os objetivos em metas e indicadores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados os principais conceitos deste trabalho, suas ferramentas e técnicas, bem como estudos relacionados.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar, de acordo com Kwasnicka (2007, p. 62), é analisar informações relevantes do passado e do presente para avaliação dos desdobramentos futuros. É com base no planejamento que se traçam ações organizacionais para conduzir aos resultados desejados.

A construção de um planejamento estratégico representa uma base metodológica para a escolha do melhor caminho a ser seguido por uma organização, levando em conta o ambiente interno e externo. A estratégia planejada de uma empresa é utilizada pela gerência para fins como: otimizar a gestão dos recursos, identificar oportunidades de mercado e controlar, avaliar e aprimorar resultados com base nos objetivos e metas estipulados. (OLIVEIRA, 1985, p. 17)

O conceito de planejamento se apresenta em dois aspectos fundamentalmente importantes na administração, a eficácia e a eficiência. O primeiro trata-se de alcançar os objetivos traçados, o segundo diz sobre a capacidade de obter os resultados da forma mais simples ou utilizando da menor quantidade de recursos possível. (CATELLI, 2007, p. 28)

Frezatti (2008, p. 8) considera três pilares para a gestão das organizações: o planejamento, execução e o controle. Todos dependem mutuamente entre si, sendo ineficaz a realização de apenas um. O planejamento em si “significa decidir antecipadamente” de modo a “controlar o seu próprio futuro”.

Para Ansoff (1977, p. 4), as organizações realizam três tipos de decisões: as estratégicas, as administrativas e as operacionais. As estratégicas são focadas no cenário externo, avaliando concorrência de mercado, mix de produtos e demais fatores do ambiente no qual o negócio está inserido. As administrativas tratam dos recursos, sua obtenção e utilização de forma eficiente. Por fim, as decisões operacionais abrangem as metas e objetivos da corporação e demais aspectos como: preço, produção, nível operacional, marketing, entre outros.

Portanto, o planejamento estratégico se trata de um “processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39). Vinculado ao objetivo de atingir melhores resultados, planejar a estratégia de uma empresa é uma ferramenta utilizada desde meados da década de 60 (PEARCE II et al., 1987, p. 658).

O planejamento estratégico deve ser elaborado de forma democrática e transparente, proporcionando gestão participativa e valorizando os recursos intangíveis da empresa. Para que o planejamento seja eficiente, todos os fatores inclusos na construção de um planejamento devem ser vistos de forma integrada, para que haja sinergia. Sua formalização deve ser feita através da integração entre sistemas, possibilitando a existência de três etapas básicas: Planejamento, Execução e Controle. (LUNKES, 2008, p. 7)

Andersen (2000, p. 184) atribui os resultados divergentes, como quando identificada associação negativa entre planejamento estratégico e desempenho, à ausência de ênfase dada ao planejamento realizado, seja por inadequação, falta de informações ou ausência de controles internos.

2.1.1 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Bethlem (2009, p.18) considera como primeira etapa de um planejamento estratégico a análise dos objetivos dos sócios e/ou gestores do negócio, pois são os responsáveis pela definição do rumo da empresa. Para isso, eles devem estabelecer a visão da empresa, sua missão e os valores e princípios sob os quais atuam. A missão trata-se da razão de ser de um negócio, à que e à quem ele se destina. Sua visão é onde almeja chegar e quem almeja ser. Por fim, seus valores tratam de “como chegar”, suas crenças e condutas.

Em um segundo momento, a empresa passará a refletir a cerca de seu ambiente interno e externo, avaliando suas potencialidades e fragilidades, e observando as oportunidades e ameaças oferecidas pelo mercado e suas tendências. Desta análise, originam-se estratégias, objetivos, métodos e processos que direcionam a esforços comuns em busca de otimizar as forças e oportunidades e minimizar as fraquezas e ameaças (OLIVEIRA, 2014, p. 39). Ansoff (1977, p.128) ressalta que os objetivos estabelecidos pela empresa têm papel importante na avaliação e classificação das oportunidades, as quais devem ser mapeadas de forma intensiva e detalhada.

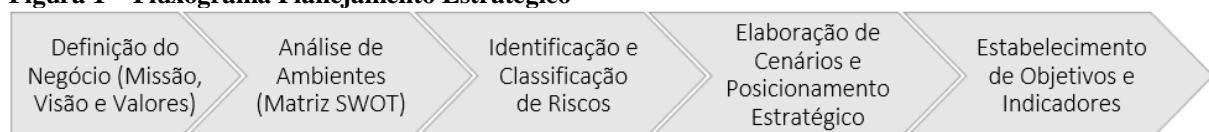
A complexa conjuntura econômica e política e a crescente concorrência em todos os setores de mercado geram a necessidade da avaliação dos riscos aos quais o negócio está exposto. Para mensurá-los, primeiramente é necessário identificá-los e classificá-los por seu tipo e grau de exposição. Os riscos podem ser classificados em: Operacionais, Financeiros, Tecnológicos e Estratégicos; seus graus de exposição devem variar numa escala representativa que mensure “pouca exposição”, “alta exposição” e graus intermediários. Após esse processo, a empresa deverá propor formas de tratamento e monitoramento dos riscos. (BETHLEM, 2009, p. 56)

Outra etapa do planejamento estratégico, realizada devido às incertezas sobre o futuro, é a fase de criação de cenários. Para seu desenvolvimento, os gestores e executivos devem levar em consideração alguns módulos de interação aos quais a empresa está exposta, são exemplos a área tecnológica, político-econômica, sociocultural, os produtos e serviços ofertados, propósitos atuais e potenciais de atuação. Trata-se de ponderar as possibilidades de mudanças no futuro e realizar um planejamento sobre como agir diante delas, através do estabelecimento de uma “postura estratégica”. A empresa pode escolher adotar quatro diferentes posturas: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. (OLIVEIRA, 2014, p.123)

Chiavenato (2003, p.39) destaca que um planejamento estratégico está estreitamente relacionado com os objetivos de médio e longo prazo da organização, além de demandar complementos como planos táticos e operacionais. Vinculado a esse objetivo, o Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta que mensura o desempenho da organização tendo base em indicadores. Para cada perspectiva macro estratégica (financeiro, clientes, processos e desenvolvimento), a ferramenta estabelece um objetivo, indicador, meta e plano de ação. Deste modo, formaliza os objetivos da organização e os transforma em metas definidas e mensuráveis. Para Lunkes (2008, p.15) o BSC destaca-se por ser um mecanismo que vincula a estratégia empresarial ao orçamento projetado.

As etapas do planejamento estratégico ocorrem na sequência descrita de modo a seguir um fluxograma conforme Figura 1, apresentada abaixo.

Figura 1 – Fluxograma Planejamento Estratégico



Fonte: Dados da pesquisa – Elaborado pelo autor (2019).

As principais ferramentas utilizadas para a elaboração do planejamento estratégico são, entre tantas, a Matriz SWOT, o Mapa de Posicionamento, Objetivos Estratégicos e Balanced Scorecard (BSC). Nos tópicos a seguir, serão detalhadas as estruturas de cada uma das ferramentas bem como suas funcionalidades.

2.1.2 MATRIZ SWOT

A matriz SWOT – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, traduzido do Inglês, é uma ferramenta que permite analisar o ambiente interno e externo de uma empresa em seus pontos positivos e negativos. Seu objetivo é mensurar a posição de uma empresa em seu ambiente de negócios e auxiliar no posicionamento estratégico.

Figura 2 – Matriz SWOT

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Dados da pesquisa – Elaborado pelo autor (2019).

Para cada quadrante, os gestores devem analisar a empresa e suas características, de modo que possibilite elencar tópicos para cada um dos aspectos propostos.

2.1.3 MAPA DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Criado a partir da ferramenta Matriz SWOT, o mapa de posicionamento estratégico mensura a predominância de fatores positivos e negativos, nos ambientes interno e externo.

Figura 3 – Mapa de posicionamento estratégico

		AMBIENTE INTERNO	
		FRAQUEZAS	FORÇAS
AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	SOBREVIVÊNCIA	MANUTENÇÃO
	OPORTUNIDADES	CRESCIMENTO	DESENVOLVIMENTO

Fonte: Adaptado de Oliveira (2014, p.126).

A predominância de fatores internos negativos leva a empresa a estar em posição de sobrevivência – em caso de predominância de ameaças no ambiente externo – ou de crescimento – em caso de predominância de oportunidades externas. No caso de domínio de fatores positivos internos, a empresa pode se classificar em situação de manutenção – em

predominância de ameaças externas – ou de desenvolvimento – em casos de predominância de oportunidades.

2.1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS e BALANCED SCORECARD (BSC)

Para a elaboração do Balanced Scorecard, os gestores devem, primeiramente, elaborar objetivos estratégicos da empresa, que abarquem fatores como resultados financeiros, produtos e clientes, processos internos, melhoria contínua e crescimento. Oliveira (2014, p. 153) ressalta que esses objetivos devem ser quantitativos, realistas, consistentes e motivadores, além de serem bem comunicados a todos os envolvidos na sua realização.

O BSC apresenta, além dos objetivos estratégicos, os indicadores para a medição do grau de alcance, a meta-alvo e as iniciativas tomadas para a realização do objetivo. A ferramenta possui a estrutura a seguir.

Figura 4 – Estrutura Balanced Scorecard (BSC)

	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVAS
FINANCEIRO				
CLIENTES				
PROCESSOS				
CRESCIMENTO				

Fonte: Adaptado de Bethlem (2009, p. 84).

Esta ferramenta permite aos gestores a visualização do alcance dos objetivos estratégicos da empresa, através da mensuração do alcançado *versus* a meta estabelecida, através de indicadores. Também fornece a informação das iniciativas e planos de ação criados pela empresa para atender a cada objetivo.

2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Orçamento é o planejamento dos processos operacionais da empresa para um determinado período, representa os objetivos econômico-financeiros a serem alcançados pela organização, servindo de parâmetro para o acompanhamento de indicadores. Além disso, o orçamento setorizado permite o acompanhamento dos resultados por área de responsabilidade, proporcionando ações com enfoque quando necessário (LUNKES, 2008, p. 27).

Welsch (1983, p. 20) define o orçamento como um “enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração”, através do estabelecimento de objetivos globais, de um plano de resultados de longo prazo e de curto prazo, além de um sistema de relatórios periódicos de desempenho.

Para Santos *et al.* (2007, p. 50), o orçamento é definido como a quantificação do planejamento estratégico, sendo utilizado para fixação de metas quantitativas, projeção de fluxos futuros e do patrimônio da empresa. Sua criação deve ter base em um modelo capaz de projetar o futuro do negócio com base em informações passadas, acrescidas de eventuais mudanças estruturais ou de cenário.

Os objetivos da construção de um orçamento, além do planejamento e controle, é a coordenação de ações dos líderes e o estabelecimento de compromissos com as metas estipuladas. Brookson (2000, p. 9) lista os seis grandes objetivos do orçamento como sendo: planejamento, coordenação, comunicação, motivação, controle e avaliação.

A construção de um orçamento se divide em três fases: (i) preparação do orçamento; (ii) elaboração do orçamento por setor; e (iii) elaboração do orçamento empresarial. Para isso são definidas as premissas base, como políticas empresariais, cenário econômico, indicadores financeiros almejados e metas volumétricas. O orçamento final deve conter, além das premissas, a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) projetada, o Fluxo de Caixa (FC) projetado e Balanço Patrimonial (BP) projetado (SANTOS *et al.*, 2007, p. 51, 52).

Lunkes (2008, p. 35, 36) destaca demais vantagens do processo orçamentário, citando entre tantos: (i) a definição prévia dos objetivos, metas, políticas e indicadores de desempenho; (ii) a indução à comunicação, aproximação e cooperação dentro da organização; (iii) a viabilização de uma visão sistêmica operacional, gerando eficiência, eficácia e economia às operações.

2.2.1 TIPOS DE ORÇAMENTO

Existem diversos modelos de orçamento empresarial que variam entre si em aspectos como formalidade, flexibilidade e até período de projeção. Entre os principais modelos, destacam-se o orçamento Tradicional, o Contínuo, o Flexível e o Base Zero. A seguir serão apresentados os modelos e suas peculiaridades.

2.2.1.1 ORÇAMENTO TRADICIONAL

Também chamado de “orçamento estático”, foi o primeiro conceito orçamentário aplicado na administração de empresas e o mais comumente usado nas organizações. Para sua construção, os gestores realizam a projeção e fixação do volume de vendas, além do nível de atividade para todos os setores da companhia. O nível de detalhamento de um orçamento varia conforme o porte e as demandas da empresa, podendo ser composto de forma complexa e extensa (LUNKES, 2008, p.41). Seu objeto final é um orçamento fixo (sem possibilidade de alterações) para o exercício seguinte, de modo que toda variação existente entre o orçado e o realizado deve ser justificada por seus respectivos gestores responsáveis.

2.2.1.2 ORÇAMENTO CONTÍNUO

Usualmente o orçamento empresarial é realizado ano a ano, sempre projetando o exercício seguinte. O conceito de continuidade do orçamento é traduzido no planejamento de ciclos, geralmente subintervalos de meses, trimestres ou semestres, conforme modelo e necessidade da empresa, de modo que encerrado um destes ciclos orçados, é realizado a projeção para o próximo período. Sendo assim, sempre haverá previsão orçamentária para uma mesma quantidade de ciclos seguintes de operação, onde geralmente a soma dos ciclos projetados resulta em 12 (doze) meses. (LUNKES, 2008, p.75)

Esta metodologia se aplica a empresas sujeitas à constantes mudanças, principalmente na área de tecnologia, pois tratando de ciclos menores a flexibilidade de planejamento e gestão é aumentada. Através da constante análise de resultados do negócio, é possível avaliar produtos e processos que estão certos ou errados e mantê-los ou corrigi-los para o próximo ciclo. Devido à sua flexibilidade e projeção em ciclos menores, este modelo será o modelo escolhido para a realização do estudo de caso em questão.

2.2.1.3 ORÇAMENTO FLEXÍVEL

O modelo orçamentário flexível se originou da dificuldade de gestão dos recursos que o orçamento tradicional apresenta. A flexibilização do orçamento contribui na análise da

eficiência e eficácia da empresa, permitindo a correção de equívocos. O sistema orçamentário ajustável rege sob dois princípios essenciais: centros de responsabilidade definidos e a divisão entre custos fixos e variáveis dentro destes centros. (LUNKES, 2008, p.107)

Designado também pelo termo em inglês “Forecast”, o orçamento ajustado é elaborado com a mesma base do Orçamento Tradicional, entretanto é flexível para sofrer alterações em caso de mudanças relevantes em variáveis expressivas. Salienta-se que não há número de vezes padrão para alterações, porém rege o consenso de que as mudanças devem ser realizadas apenas em casos de variação significativa e com impacto real nos resultados da companhia. Além disso, é usual manter a análise das variações ocorridas na realização do orçamento tendo como base o orçamento original proposto.

2.2.1.4 ORÇAMENTO BASE ZERO

No Orçamento Base Zero (OBZ), diferentemente dos demais modelos, o exercício anterior não é tido como base para a elaboração das projeções futuras. Para sua elaboração, as projeções devem ser realizadas da estaca zero, junto das suas respectivas justificativas e prioridades. O modelo OBZ rejeita o método incremental, realizado através da consideração dos valores do exercício anterior somado à um acréscimo. Desse modo, o Base Zero elimina possíveis ineficiências contidas nos orçamentos passados, assegurando a correta alocação de recursos conforme demanda. (LUNKES, 2008, p. 86).

A execução do OBZ é mais trabalhosa que os demais modelos, pois remonta todas as variáveis, produtos e volumetrias sem utilizar valores passados, tornando-se uma metodologia que consome mais tempo e recursos da gestão, fatores que devem ser avaliados em seu custo/benefício antes da escolha da metodologia. Lunkes (2008, p. 87) destaca os objetivos e características essenciais do modelo, entre eles: (i) a reanálise do custo-benefício de projetos, produtos e processos; (ii) a destinação de recursos com prioridade no foco e fatores-chave da empresa; e (iii) desenvolvimento de forma participativa das áreas envolvidas, gerando comunicação entre os setores.

2.3 ESTUDOS RELACIONADOS

Esta seção abordará os estudos relacionados ao projeto, apresentando seus objetivos e conclusões.

Costa, Moritz e Machado (2007) abordam em seu estudo a contribuição do Orçamento Base Zero (OBZ) sendo utilizado no planejamento financeiro de uma organização. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa produtora e comercializadora de bebidas, adepta ao OBZ no desenvolvimento do planejamento orçamentário. O estudo conclui que o OBZ, além de reduzir custos, serve como ferramenta de gestão visando desenvolver melhores práticas e otimização de recursos financeiros.

Gonçalves (2013) avalia a importância do planejamento estratégico e da controladoria no apoio aos empreendedores em empresas de pequeno porte, sendo utilizadas como ferramentas gerenciais que possam agregar valor, através do atingimento de objetivos e maior eficiência da organização. O trabalho avalia os perfis de empreendedores e seus valores, relacionando características fundamentais ao empreendedorismo e modelos de gestão eficientes e conclui afirmando não haver fórmula para o sucesso de um negócio, entretanto, através do uso de ferramentas como o Planejamento Estratégico e a Controladoria, a tomada de decisões é facilitada, proporcionando maior controle sobre o negócio.

Lucion (2005) classifica o Planejamento Financeiro como fator chave para o sucesso empresarial, em seu estudo sobre o tema. O autor relaciona as partes necessárias para a construção de um planejamento, como a elaboração de orçamentos de caixa, projeção de

vendas, previsão de lucro, além dos demonstrativos financeiros projetados. O estudo leva a conclusão de que a ferramenta de Planejamento Financeiro é necessária para alavancar o sucesso empresarial, sendo um subsidiário do Planejamento Estratégico, pois prevê o futuro no negócio e traduz em números os resultados almejados.

Os trabalhos apresentados exaltam a importância, sob diversos aspectos, da construção de um planejamento para a construção e manutenção de um negócio. Desde o planejamento estratégico, onde avaliam-se os cenários, riscos e objetivos a longo prazo, até o planejamento financeiro e operacional, onde a estratégia é convertida em números, a organização passa por um processo de autoconhecimento fundamental para uma gestão eficaz e eficiente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa versa sobre o método científico a ser empregado, fornecendo as diretrizes sobre procedimentos e técnicas de pesquisa. O estudo apresentado possui abordagem qualitativa, pois não tem enfoque na representatividade numérica, apenas na compreensão de um caso específico, como a organização em questão. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 32), a utilização do método qualitativo busca explicar o porquê de algo, evidenciando o que se adequa a ser feito, porém sem se submeter à prova de fatos, apoiando-se na diversidade de abordagens e na ausência de métricas.

Seu objetivo é classificado como descritivo, pois destina-se a proporcionar informações específicas e aprofundadas sobre o assunto, delineando conceitos através de levantamentos bibliográficos e análise de exemplos. Seu propósito é tornar explícito determinado tema e/ou construir hipóteses à cerca do mesmo.

O procedimento técnico utilizado para esta pesquisa é o estudo de caso, pois analisa com profundidade um elemento único. Martins (2006, p. 27) define, sobre estudo de caso, ser necessária a busca e o acesso ao maior volume informacional sobre o tema estudado. Esse procedimento é utilizado quando tenta-se obter respostas para questionamentos de “como” e “por quê” sobre o objeto.

Para a obtenção de dados, será realizado um roteiro que inclui entrevistas programadas, questionários e análise de documentos durante o período de fevereiro/2019 a maio/2019. Os respondentes serão os sócios da empresa na qual o estudo de caso será aplicado. Para a realização da pesquisa, foi acordada a ocultação dos dados formais da empresa como CNPJ, nome e razão social, mantendo sua identificação fictícia como “*Consultoria & Cia*”.

Os dados coletados serão aplicados nos modelos de planejamento estratégico e orçamento apresentados na seção Referencial Teórico. Todas as informações obtidas na coleta de dados consideradas relevantes para a elaboração deste estudo de caso serão apresentadas sob forma de textos, tabelas, gráficos ou imagens na seção Análise dos Dados e suas subseções, de modo a obter como resultado um plano estratégico e orçamentário para a empresa estudada.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão analisados os dados coletados conforme a metodologia exposta, aplicando-os ao estudo de caso proposto. Em primeiro momento apresenta-se um resumo das informações obtidas através dos instrumentos de coleta, em seguida serão aplicados os dados coletados à metodologia proposta, tendo como resultado um Planejamento Estratégico e um Orçamento de Caixa e Resultados projetado.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A empresa, que para fins deste trabalho será denominada “*Consultoria & Cia*”, é uma microempresa sediada em Porto Alegre/RS, composta por dois sócios com formação nas áreas Contábil e Administrativa, com ênfase tecnológica. A empresa não possui demais funcionários, contando apenas com parcerias com profissionais autônomos. Sua atividade principal é a prestação de consultoria de gestão financeira e gestão de tecnologia da informação (TI). A gestão da sociedade é feita por ambos os sócios, porém a organização ainda não possui um Planejamento Estratégico e um Orçamento. A empresa tem suas instalações em um escritório de coworking visto que sua atuação, em grande parte do tempo, se dá diretamente nas empresas contratantes. Sua atuação ocorre em toda região metropolitana de Porto Alegre e, atualmente, conta com três clientes fixos e os demais serviços sob demanda.

Os serviços prestados pela empresa, na área de Tecnologia da Informação são: Consultoria em Governança de TI, Consultoria em Modelagem de Processo de Negócio, Consultoria de Inovação e Gestão de Projetos. Na área de Gestão Financeira e Estratégica, a empresa presta os seguintes serviços: Consultoria Estratégica, Consultoria Orçamentária, Consultoria de Eficiência Operacional e Consultoria de Gestão de Capital.

O principal mercado de clientes da empresa são negócios de pequeno e médio porte, que ou pela ausência de gestão enfrentem problemas em seus processos e resultados, ou que busquem crescimento de mercado e resultados, porém não possuem estrutura, planejamento e plano de ação para alcançar seus objetivos.

O mercado de prestadores de serviços de consultoria é amplo e possui grande concorrência. Entretanto a demanda por serviços dessa natureza aumenta ano a ano devido à percepção da necessidade de gestão por parte dos administradores de negócios. Além disso, a empresa se destaca no mercado por unir a consultoria tecnológica a seus serviços de gestão financeira, proporcionando a integração destes dois componentes de gestão.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO

Esta seção tem por objetivo a elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Consultoria & Cia, com base no modelo apresentado na seção 2.1.

4.2.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão da empresa foi criada e definida tendo como base a atuação da empresa e seu mercado de clientes, bem como o objetivo maior dos sócios. Sendo assim, a missão foi traduzida como “colaborar para que pequenos negócios alcancem grandes resultados”.

A visão foi estabelecida de acordo com os objetivos de longo prazo da empresa e a intenção de reconhecimento e visibilidade. Desse modo, a visão da empresa é “Ser reconhecida pela inovação de processos, aplicação de métodos ágeis, atendimentos personalizados e proximidade com o cliente”.

Seus valores foram determinados conforme as condutas e princípios a serem seguidos na atuação, são eles:

- Trabalho em Equipe;
- Multidisciplinaridade;
- Clareza e Agilidade;
- Sentimento de Dono;

4.2.2 ANÁLISE E MATRIZ SWOT

Para a análise SWOT, é necessário a avaliação do ambiente interno e externo à empresa, divididos em: Forças e Fraquezas (internos) e Oportunidade e Ameaças (externo). Os tópicos a seguir trarão a análise realizada.

4.2.2.1 FORÇAS

A análise interna possibilita a identificação dos pontos fortes da empresa, que segundo os sócios são: preço, assistência ao cliente, melhoria contínua e serviços integrados.

Os preços praticados pela empresa são um dos seus pontos fortes, pois possuem flexibilidade na negociação, variando conforme porte da empresa, pacote de serviços contratados e prazos estabelecidos com o cliente. Outro ponto forte analisado foi a assistência ao cliente. Ao longo de todo o processo, os consultores prezam pela qualidade do atendimento focando nos resultados dos clientes, para isso são realizados diálogos sobre boas práticas com os administradores e colaboradores, além de reuniões extras conforme demanda e sem acréscimo de valores.

A melhoria contínua por parte dos sócios agrega conhecimento, amplia visão e permite trabalhos mais ágeis e sob as melhores práticas de mercado. Há um constante treinamento por parte dos consultores, havendo meta para realização de horas/curso por trimestre. Já os serviços integrados é o principal ponto forte, pois permite a junção de dois setores importantes na administração de um negócio: financeiro e tecnológico. A relação entre ambos e a aplicação sob mesmos preceitos em ambas as áreas permite fluir melhor as informações, ampliando o escopo de gestão proporcionado pelos números e ferramentas.

4.2.2.2 FRAQUEZAS

As principais fraquezas apontadas pelos sócios foram: baixa capacidade de volume de atendimento, limitação das instalações e dependência de parcerias.

A baixa capacidade de volume de atendimento acomete a empresa devido à ausência de demais colaboradores, limitando seu volume de atendimento à capacidade dos dois consultores. O atendimento, muitas vezes realizado em conjunto, fica restrito a um cliente por vez. Além disso, a empresa conta com instalações em escritório de coworking, limitando o aumento de colaboradores sem que haja impacto nos custos.

A dependência de parcerias ocorre quando surge a necessidade de um cliente por consultoria em demais áreas, como consultoria em marketing, consultoria jurídica e até mesmo consultoria ambiental. A empresa possui profissionais parceiros, mas depende da agenda deles, que não é totalmente voltada a esses serviços.

4.2.2.3 OPORTUNIDADES

A empresa observa as oportunidades do setor externo como sendo: possibilidade de prestar atendimento digital à distância, vídeo aulas sobre técnicas de gestão e divulgação de conteúdos online com assinatura por parte dos clientes. Tal prática resulta em ampliação de mercado e marketing ao mesmo tempo.

Atualmente diversos prestadores de serviços de assessoria, consultoria e coaching vem crescendo no ambiente online, fornecendo atendimentos à distância por meio de plataformas digitais elaboradas para a função, além de compartilharem gratuitamente conhecimento sobre suas áreas, através de vídeos ou materiais escritos. Ao contrário do que pode parecer, tal prática

não diminui a demanda pelos serviços, mas sim aumenta, pois apresenta ao cliente em potencial o que ele precisa para seu negócio prosperar.

4.2.2.4 AMEAÇAS

O setor de mercado no qual a empresa se encaixa tende a crescer no meio digital, onde empresas de consultoria atuam com alto volume, sem restrição territorial, sob baixos custos e podendo aplicar preços baixos. Como citado anteriormente, existe no mercado atual pioneiros nesse modelo de negócio, que vem se expandindo e ganhando força. A ameaça identificada é que, em se tratando principalmente de pequenos negócios, a empresa Consultoria & Cia submete-se a perda de clientes caso não amplie seu modelo de negócios

Considerando as informações e análises acima, a matriz SWOT da empresa Consultoria & Cia configura-se conforme apresentado abaixo.

Figura 5 – Análise e Matriz SWOT aplicada.

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	Preço Flexível; Assistência ao Cliente; Melhoria Contínua; Serviços Integrados	Baixa capacidade de atendimento; Limitação do espaço físico;
AMBIENTE EXTERNO	Atendimento Digital; Conteúdo Online; Venda de Assinaturas;	Concorrentes pioneiros no segmento digital/online

Fonte: Dados da pesquisa – Elaborado pelo autor (2019).

4.2.3 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE RISCOS

A primeira etapa na análise de riscos é sua identificação e classificação nos seguintes aspectos: financeiros, operacionais, tecnológicos e estratégicos. A seguir, os sócios da Consultoria & Cia avaliaram seus riscos por categoria.

- a. Riscos Operacionais:** Os riscos operacionais envolvidos no processo da empresa são relativos, principalmente, aos sistemas internos de gestão e de produção dos clientes. Falhas podem resultar em inoperância da cadeia produtiva da tomadora de serviços, gerando prejuízos.
- b. Riscos Financeiros:** A empresa se expõe a riscos financeiros com seu capital próprio, estando sujeita a maus investimentos, má gestão financeira e relatórios financeiros incapazes de fornecer bases seguras para a tomada de decisão;
- c. Riscos Tecnológicos:** A empresa lida diretamente com dados sigilosos e financeiros dos clientes, para tramitação destes dados é utilizada plataforma online de compartilhamento. Esses dados sofrem riscos de roubo e violação de privacidade.
- d. Riscos Estratégicos:** A elaboração de uma estratégia de posicionamento é fundamental para definir o rumo dos negócios, entretanto a tomada de decisão ainda é exposta a riscos, pois exige da administração movimentos rápidos e precisos em relação ao futuro da empresa.

4.2.4 CENÁRIOS

A Consultoria & Cia optou por considerar dois cenários para o futuro da empresa e dos negócios: o cenário otimista e o cenário realista.

O primeiro trata-se de um cenário de crescimento para os negócios, traduzido pelo aumento do número de empresas de pequeno e médio porte que demandem gestão para desenvolvimento. Neste cenário de crescimento dos resultados, a empresa planeja incluir em seu quadro de colaboradores profissionais das áreas de parceria, como marketing e jurídico.

O cenário realista considera a lenta mudança da atual conjuntura econômica nacional e por isso conta com um crescimento mais lento, mas ainda assim consistente. Sob esta perspectiva, a empresa entende que a contratação de novos funcionários não ocorrerá de imediato, mas sim de acordo com o aumento da demanda de mercado comparada à capacidade de atendimento dos consultores.

4.2.5 BALANCED SCORECARD

Para a formulação do Balanced Scorecard, os sócios elaboraram seus objetivos estratégicos e os classificaram em quatro pilares fundamentais da empresa: Financeiro, Clientes, Serviços e Melhoria Contínua. Para cada objetivo foi estabelecido um indicador para medição, uma meta para alcance e uma ação planejada para a consecução do objetivo.

Figura 6 – Estrutura Balanced Scorecard (BSC)

	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVAS
FINANCEIRO	Aumento da rentabilidade da empresa	RT – CT / RT	Aumento de 12,5% ano contra ano	Aumentar a prospecção de clientes, gerando incremento na RT
CLIENTES	Aumento do número de clientes	Número de Clientes Fixos	Atingir 5 clientes fixos em carteira até final de 2019	Contato direto com empresas potenciais clientes; Marketing Online
SERVIÇOS	Melhoria do Índice NPS (Net Promoter Score)	%Promotores (nota 9 e 10) – %Detratores (notas de 1 a 6)	Atingir NPS 40	Feedback constante entre cliente e consultores, permitindo melhoria
MELHORIA CONTÍNUA	Ampliar formação dos sócios consultores	Horas Aula/Trimestre	100 horas aula por trimestre por consultor	Incentivo via investimentos da empresa

Fonte: Dados da Pesquisa – Elaborado pelo autor (2019).

4.3 ORÇAMENTO APLICADO

Nessa seção, serão apresentadas as bases numéricas para a elaboração do orçamento, bem como as projeções de resultado e caixa para o período acordado. O orçamento será feito com base zero pela inexistência de orçamentos anteriores e a projeção será de 6 (seis) meses, respectivos ao segundo semestre do ano de 2019.

4.3.1 VOLUMETRIA

Para a elaboração do orçamento, é necessário fixar as volumetrias por serviços, a formação de preço, os custos fixos e variáveis, bem como a tributação incorrida.

A empresa realiza sua precificação por hora de serviço contratado, portanto a volumetria é dada por horas em contrato. Os consultores realizam atendimento das 7h às 20h com 1h de intervalo, totalizando 12 horas disponíveis para serviço diariamente. Os atendimentos podem ser realizados de segunda-feira à sábado, formando uma média de 26 dias úteis para trabalho por mês. Para a projeção de volumetria, foi estipulada uma taxa de ocupação de 60% do tempo elegível. É importante ressaltar que os consultores realizam a cobrança por hora de serviço individual, o que proporciona uma duplicação na volumetria de horas de serviços.

Tabela 1 – Volumetria de Serviços Prestados

Mês/Hora	Jul/19	Ago/19	Set/19	Out/19	Nov/19	Dez/19
Dias de Trabalho	27	27	25	27	26	26
Total de Horas (h)	324	324	300	324	312	312
Taxa de Ocupação	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Ocupação por Consultor	194	194	180	194	187	187
Nº de Consultores	2	2	2	2	2	2
Volumetria Total	388	388	360	388	374	374

Fonte: Dados da Pesquisa – Elaborado pelo autor (2019).

Para a simplificação da apresentação de valores para os clientes, os consultores optaram por realizar a cobrança por hora, indiferente da localização do cliente ou serviço contratado. O valor estipulado por hora de cada consultor é de R\$ 50,00, sem projeções de reajustes para o período orçado.

Considerando que o serviço de consultoria é a única fonte de receitas da Consultoria & Cia, a receita bruta é calculada através do cruzamento do número de horas em ocupação e do valor por hora. Para fim do cálculo da receita, é considerada uma taxa média de desconto de 5% da Receita Bruta, devido a negociabilidade dos valores dada pelos consultores.

Tabela 2 – Projeção Receita Bruta

Receita Bruta (R\$) /Mês	Jul/19	Ago/19	Set/19	Out/19	Nov/19	Dez/19
Horas Totais em Ocupação	388	388	360	388	374	374
Valor por Hora (R\$)	50	50	50	50	50	50
Receita Bruta (R\$)	19.400	19.400	18.000	19.400	18.700	18.700
Receita após Descontos (R\$)	18.430	18.430	17.100	18.430	17.765	17.765

Fonte: Dados da Pesquisa – Elaborado pelo autor (2019).

4.3.2 CUSTOS E DESPESAS

Para a empresa Consultoria & Cia, a Folha de Pagamento é seu principal custo. Ambos os sócios recebem prolabore no valor bruto de R\$ 3.426,00. O prolabore não é passível de demais recolhimentos e pagamentos de tributos ou valores adicionais de férias ou 13º salário por parte da empresa pagadora, portanto o valor total da Folha de Pagamento desembolsado pela empresa é de R\$ 6.852,00 mensalmente.

Os demais custos da empresa são: escritório de coworking, cursos para os sócios, combustível, materiais de escritório e custos com clientes (inclusos no preço cobrado – sem cobrança direta). O cálculo do custo com deslocamento e transporte considera uma média de R\$ 25,00 por dias de trabalho mensais. Os demais custos com clientes são calculados em 2,5% do valor bruto em serviços. A tabela a seguir apresenta a projeção de custos mensais para o período.

Tabela 3 – Projeção Custos e Despesas

Custo (R\$) /Mês	Jul/19	Ago/19	Set/19	Out/19	Nov/19	Dez/19
Horas Totais em Ocupação	6.852	6.852	6.852	6.852	6.852	6.852
Escritório Coworking	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160
Transporte/Deslocamento	675	675	625	675	650	650
Materiais de Escritório	120	120	120	120	120	120
Custos Extras c/ Clientes	485	485	450	485	468	468
Cursos de Formação	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450
Custos Totais	10.742	10.742	10.657	10.742	10.720	10.720

Fonte: Dados da Pesquisa – Elaborado pelo autor (2019).

4.3.3 TRIBUTAÇÃO

A empresa é optante do Simples Nacional e, com base nas atividades exercidas, a empresa classifica-se em dois CNAEs, ambos pertencentes ao Anexo V – Prestação de Serviços e sujeitos ao fator R, sendo eles:

- CNAE 7020-4/00 – Consultoria em Gestão Empresarial (Atividade principal);
- CNAE 6204-0/00 – Consultoria em Tecnologia da Informação.

Com base na receita bruta prevista, a empresa classifica-se na 2ª faixa de tributação (de R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00) sob alíquota de 18% e com valor a deduzir de R\$ 4.500,00 (conforme anexo V), podendo ter a alíquota reduzida para 11,20% e com valor a deduzir de R\$ 9.360 (conforme anexo III) caso haja aplicabilidade do fator R – que poderá ser constatada após o cálculo da Folha de Pagamento, abordada a seguir.

O fator R é calculado através do cálculo a seguir: Folha de Pagamento (12M) / Faturamento (12M). Resultando valores acima de 28%, a tributação será dada pela tabela de alíquotas Anexo III do Simples Nacional, quando menor que 28%, será tributada pela tabela de alíquotas Anexo V do Simples Nacional. Considerando o custo de Folha de Pagamento e o Faturamento da empresa, a tributação se enquadrará no Anexo III.

Para a aplicação da alíquota de tributação, é necessário o cálculo da alíquota efetiva, obtida através da seguinte fórmula: $(RBA12 \times ALIQ) - PD / RBA12$. Onde “RBA12” representa a receita bruta acumulada nos 12 meses anteriores ao de apuração; “ALIQ” é a alíquota indicada no anexo correspondente e “PD” é a parcela a deduzir, também apresentada no anexo correspondente. Obtidos os valores históricos de faturamento da Consultoria & Cia (os quais não obtiveram autorização para serem publicados de forma explícita no estudo), foi possível realizar a projeção de alíquota efetiva para o período de orçamento.

Tabela 4 – Alíquota efetiva e tributos a pagar

Tributação	Jul/19	Ago/19	Set/19	Out/19	Nov/19	Dez/19
Alíquota Efetiva (%)	6,11	6,20	6,26	6,32	6,38	6,44
Receita Bruta	18.430	18.430	17.100	18.430	17.765	17.765
Impostos à Pagar	1.126	1.142	1.070	1.164	1.134	1.143

Fonte: Dados da Pesquisa – Elaborado pelo autor (2019).

Os valores apresentados na Receita Bruta já estão deduzidos em 5%, média de desconto aplicado pela margem de negociação dada dos clientes.

4.3.4 DRE PROJETADO

Nesta seção será apresentado um Demonstrativo de Resultados projetado para os 6 (seis) meses de orçamento abordados neste estudo. Os valores apresentados possuem base nas informações apresentadas nas seções anteriores.

As receitas financeiras obtidas pela empresa são advindas de aplicações de liquidez imediata (D+0) com rendimento de 0,51% ao mês, líquido de imposto de renda. A Consultoria & Cia conta, atualmente, com saldo nesta aplicação e mensalmente aplicará o saldo final em caixa neste mesmo investimento.

Tabela 5 – Demonstrativo de Resultados Projetado

(Valores em R\$)	Jul/19	Ago/19	Set/19	Out/19	Nov/19	Dez/19	Total
Receita Bruta	19.400	19.400	18.000	19.400	18.700	18.700	113.600
(-) Descontos	(970)	(970)	(900)	(970)	(935)	(935)	(5.680)
(-) Impostos	(1.126)	(1.142)	(1.070)	(1.164)	(1.134)	(1.143)	(6.779)
Receita Líquida	17.304	17.288	16.030	17.266	16.631	16.662	101.141
(-) CSP	(7.337)	(7.337)	(7.302)	(7.337)	(7.320)	(7.320)	(43.953)
(-) Custo c/ Clientes	(485)	(485)	(450)	(485)	(468)	(468)	(2.841)
(-) Folha de Pagamento	(6.852)	(6.852)	(6.852)	(6.852)	(6.852)	(6.852)	(41.112)
Lucro Bruto	9.967	9.951	8.728	9.929	9.311	9.302	57.188
(-) Despesas Operacionais	(3.405)	(3.405)	(3.355)	(3.405)	(3.380)	(3.380)	(20.330)
(-) Escritório Coworking	(1.160)	(1.160)	(1.160)	(1.160)	(1.160)	(1.160)	(6.960)
(-) Transporte	(675)	(675)	(625)	(675)	(650)	(650)	(3.950)
(-) Materiais Escritório	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(720)
(-) Cursos/Formação	(1.450)	(1.450)	(1.450)	(1.450)	(1.450)	(1.450)	(8.700)
Resultado Operacional	6.562	6.546	5.373	6.524	5.931	5.922	36.858
Resultado Financeiro	48	70	94	124	156	186	678
(-) Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-
(+) Receitas Financeiras	48	70	94	124	156	186	678
Lucro Líquido	6.610	6.616	5.467	6.648	6.087	6.108	37.536

Fonte: Dados da Pesquisa – Elaborado pelo autor (2019).

4.3.5 FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Para a elaboração do Fluxo de Caixa projetado, a empresa estipula que seus valores em contrato são 20% pagos à vista (D+0), 26% pagos em 30 dias (D+30), 38% pagos em 60 dias (D+60) e 16% pagos em 90 dias (D+90).

Tabela 6 – Projeção Recebimentos Operacionais

Receita	Saldo à Receber	Jul/19	Ago/19	Set/19	Out/19	Nov/19	Dez/19	Entradas
Receita Bruta	22.829	18.430	18.430	17.100	18.430	17.765	17.765	
Jul/19	12.284	3.686						15.970
Ago/19	8.166	4.792	3.686					16.644
Set/19	2.380	7.003	4.792	3.420				17.595
Out/19		2.949	7.003	4.446	3.686			18.084
Nov/19			2.949	6.498	4.792	3.553		17.792
Dez/19				2.736	7.003	4.619	3.553	17.991
Recebíveis	22.829	18.430	18.430	17.100	15.481	8.172	3.553	103.995
Saldo					2.949	9.593	14.212	26.754

Fonte: Dados da Pesquisa – Elaborado pelo autor (2019).

A queda na porcentagem de pagamentos no prazo de 90 dias ocorre devido à esta opção de pagamento estar disponível apenas para contratos fixos. A projeção de entradas para o segundo semestre de 2019 é prevista na tabela abaixo, com saldos a receber dos meses anteriores à

Para a projeção de pagamento dos custos e despesas, foram considerados os seguintes parâmetros: são pagos em (D+0) todas as despesas operacionais, além dos Custos c/ Clientes. Em (D+30) é quitada a Folha de Pagamento e os Impostos.

Tabela 6 – Projeção Pagamentos

Receita	Saldo à Pagar	Jul/19	Ago/19	Set/19	Out/19	Nov/19	Dez/19	Saídas
Bruta	7.763	11.868	11.884	11.727	11.906	11.834	11.843	
Jul/19	7.763	3.890						11.643
Ago/19		7.978	3.890					11.868
Set/19			7.994	3.805				11.799
Out/19				7.922	3.890			11.812
Nov/19					8.016	3.848		11.864
Dez/19						7.986	3.848	11.834
A pagar	7.763	10.742	10.742	10.657	10.742	10.700	3.848	70.820
Saldo							7.995	7.995

Fonte: Dados da Pesquisa – Elaborado pelo autor (2019).

Elaborados os fluxos de entradas e saídas de caixa, a projeção de fluxo de caixa é elaborada conforme abaixo, apresentando como resultado o saldo final em caixa por mês de orçamento.

Salienta-se que os rendimentos das aplicações financeiras são recebidos em (D+30), portanto para o cálculo do fluxo de caixa no mês de Jul/19, o valor de entrada do resultado financeiro foi obtido com base no histórico da empresa para o mês anterior.

Tabela 6 – Fluxo de Caixa Projetado

(Valores em R\$)	Jul/19	Ago/19	Set/19	Out/19	Nov/19	Dez/19	Total
1. Ingressos Operacionais	15.970	16.644	17.595	18.084	17.792	17.991	103.995
(+) Clientes	15.970	16.644	17.595	18.084	17.792	17.991	103.995
2. Desembolsos Operacionais	17.304	17.288	16.030	17.266	16.631	16.662	101.141
(-) Impostos	(911)	(1.126)	(1.142)	(1.070)	(1.164)	(1.134)	(6.547)
(-) Folha de Pagamento	(6.852)	(6.852)	(6.852)	(6.852)	(6.852)	(6.852)	(41.112)
(-) Custo c/ Clientes	(485)	(485)	(450)	(485)	(468)	(468)	(2.841)
(-) Escritório Coworking	(1.160)	(1.160)	(1.160)	(1.160)	(1.160)	(1.160)	(6.960)
(-) Transporte	(675)	(675)	(625)	(675)	(650)	(650)	(3.950)
(-) Materiais Escritório	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(720)
(-) Cursos/Formação	(1.450)	(1.450)	(1.450)	(1.450)	(1.450)	(1.450)	(8.700)
3. Saldo Operacional	4.137	4.776	5.796	6.272	5.928	6.157	33.165
4. Saldo Inicial de Caixa	9.431	13.748	18.524	24.320	30.592	36.520	42.677
5. Saldo Financeiros	35	48	70	94	124	156	527
(+) Rendimentos Apl.	35	48	70	94	124	156	527
6. Saldo Final de Caixa	13.783	18.607	24.473	30.839	36.891	43.204	43.204

Fonte: Dados da Pesquisa – Elaborado pelo autor (2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste estudo, foram apresentados modelos de planejamentos empresariais, com foco em planejamento estratégico e orçamentário, bem como as respectivas metodologias utilizadas para suas implementações. Da mesma forma, foram destacados os benefícios e vantagens para a gestão empresarial que podem ser obtidos através da utilização de um planejamento robusto e aplicável.

O objetivo deste estudo foi apresentar um planejamento empresarial, através da execução das etapas de construção de um plano estratégico e orçamentário com base nos modelos apresentados e aplicando em um estudo de caso realizado com uma empresa prestadora de serviços na área de consultoria de negócios.

O estudo atingiu seu objetivo, tendo como produto um Planejamento Estratégico para a Consultoria & Cia, empresa abordada para o estudo de caso, bem como a projeção orçamentária para o segundo semestre de 2019, ambos apresentados como uma proposta de gestão para a empresa. Salienta-se que o planejamento é o caminho a ser seguido e, portanto, sua realização

depende que o plano seja executado. Por fim, com base neste estudo de caso, é possível aplicar tais metodologias e realizar o uso dessas ferramentas em demais casos semelhantes.

O estudo salienta a importância do planejamento para o processo de gestão empresarial, apresentando os diversos aspectos a serem analisados e levados em conta para a melhor tomada de decisão. Tais procedimentos auxiliam na gestão, desempenho e lucratividade das empresas, fortalecendo o crescimento e contribuindo para a diminuição do índice de mortalidade empresarial.

Futuros estudos podem ser realizados para avaliar a diferença dos resultados das empresas que utilizam ou não ferramentas de gestão, mostrando-se úteis para avaliar o impacto do uso dessas ferramentas no aumento da eficiência, rentabilidade e sobrevivência empresarial.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, T. J. **Strategic planning, autonomous actions and corporate performance.** Long range planning, v. 33, n. 2, p. 184-200, 2000.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial.** Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BROOKSON, S. **Como elaborar orçamentos.** São Paulo: Publifolha, 2000.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica.** GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, A. M.; MORITZ, G. O.; MACHADO, F. M. V. **Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no Planejamento e Controle de Resultados em Organizações Empresariais.** Revista Contemporânea de Contabilidade. v. 1, n. 8, p. 85-98, jul./dez., 2007.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GERHARDDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora de UFRGS, 2009

GONÇALVES, J. L. **Planejamento Estratégico e a Controladoria como Método de Apoio ao Empreendedor nas Pequenas Empresas.** 2013. Dissertação (Especialização em Gestão de Negócios) – Pós-Graduação em Contabilidade. Universidade Federal do Paraná, 2013.

KWASNICKA, E. **Introdução à Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LUCION, C. E. R. **Planejamento Financeiro**. Revista Eletrônica de Contabilidade. v.1, n. 3, p. 160-180, mar./mai., 2005.

LUNKES, R. J. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32. ed. - São Paulo: Atlas, 2014.

PEARCE II, J. A.; FREEMAN, E.B.; ROBINSON JR., R. B. **The tenuous link between formal strategic planning and financial performance**. *The Academy of Management Review*, v. 12, nº 4, p. 658, Oct. 1987.

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

WELSCH, G. A. **Planejamento e controle do lucro**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1977.

ZDANOWICZ, J. E. **Criando valor através do orçamento**. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.