



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
DE SERGIPE - FANESE**

**CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARIA NATALY DA ROCHA SANTOS**

**PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO COMO  
FERRAMENTA NO AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÃO.**

**Aracaju – SE**

**2016.1**

**MARIA NATALY DA ROCHA SANTOS**

**PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO COMO  
FERRAMENTA NO AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÃO.**

**Artigo apresentado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE, como requisito parcial e obrigatório para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.**

**Professor Orientador: Prof. Esp. Alex Santos Almeida**

**Coordenadora de Curso: Profa. Esp. Luciana Matos dos Santos Figueiredo Barreto.**

**Aracaju – SE**

**2016.1**

**MARIA NATALY DA ROCHA SANTOS**

**PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO COMO  
FERRAMENTA NO AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÃO.**

Artigo apresentado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Negócio de Sergipe - FANESE, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis. Banca examinadora formada por:

Aprovado (a) com média: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Prof. Esp. ALEX SANTOS ALMEIDA**

**Orientador**

\_\_\_\_\_  
**Avaliador**

\_\_\_\_\_  
**Avaliador**

\_\_\_\_\_  
**Maria Nataly da Rocha Santos**

Aracaju (SE), \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

## RESUMO

Perante as grandes dificuldades do mercado comercial brasileiro se faz necessário, para superar este cenário desfavorável atual, que os gestores tenham conhecimento do ambiente externo e interno, e que utilizem as ferramentas corretas para auxiliar nas tomadas de decisão, são elas: Planejamento e Controle Orçamentário. Diante deste contexto, o artigo tem como objetivo geral demonstrar de que forma o planejamento e controle orçamentário pode contribuir no auxílio à tomada de decisão na empresa comercial; e como objetivos específicos, conceituar controladoria, planejamento e orçamento, relatar e exemplificar os orçamentos que compõem o planejamento empresarial comercial, controlar a execução de acordo com o planejado e articular a tomada de decisão com base no exemplo exposto. A metodologia adotada neste artigo é a de pesquisa exploratória, com modelo conceitual bibliográfico, através de livros, artigos e sites, com a finalidade de adquirir embasamento científico. O artigo tem como problemática: de que forma o planejamento e controle orçamentário pode auxiliar à tomada de decisão dos gestores na empresa comercial? O resultado é que ao somar o serviço do controller com a utilização do planejamento e controle, o gestor passa a tomar a melhor decisão frente aos riscos econômicos, pois o planejamento expressa de forma quantitativa e qualitativa as receitas necessárias para manter um caixa equilibrado e o máximo de despesa mensal, para que não prejudique seus investimentos. Já o controle demonstra se as previsões do plano foram traçadas corretamente ou se será necessário buscar novas estratégias para que o objetivo da empresa seja alcançado.

**Palavras-chave:** Controladoria. Planejamento e Controle. Tomada de decisão.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01 – Receitas do Ano Anterior .....</b>	<b>11</b>
<b>Tabela 02 – Receitas Orçadas e Realizadas .....</b>	<b>12</b>
<b>Tabela 03 – Recebimento de Clientes Orçados e Realizados .....</b>	<b>12</b>
<b>Tabela 04 – Compras Orçadas e Realizadas .....</b>	<b>13</b>
<b>Tabela 05 – Pagamentos a Fornecedores Orçados e Realizados .....</b>	<b>14</b>
<b>Tabela 06 – Despesas Orçadas e Realizadas (Sintético) .....</b>	<b>15</b>
<b>Tabela 07 – Despesas com Vendas Orçadas e Realizadas .....</b>	<b>15</b>
<b>Tabela 08 – Direitos de Funcionários .....</b>	<b>16</b>
<b>Tabela 09 – Despesas com Pessoal Orçadas e Realizadas .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabela 10 – Despesas Administrativas Orçadas e Realizadas .....</b>	<b>18</b>
<b>Tabela 11 – Investimentos Orçados e Realizados .....</b>	<b>19</b>
<b>Tabela 12 – Financiamentos Orçados e Realizados .....</b>	<b>20</b>
<b>Tabela 13 – Orçamentos Consolidados .....</b>	<b>21</b>

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social**

**CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Presumido**

**FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço**

**ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços**

**IGPM – Índice Geral de Preços do Mercado**

**INSS – Instituto Nacional do Seguro Social**

**IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano**

**IPVA – Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores**

**IRPJ – Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas**

**PIB – Produto Interno Bruto**

**PIS – Programa de Integração Social**

**S/D – Sem Data**

## SUMÁRIO

**RESUMO**

**LISTA DE TABELAS**

**LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1</b>	<b>Controladoria .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2</b>	<b>Planejamento Orçamentário .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3</b>	<b>Controle Orçamentário .....</b>	<b>9</b>
<b>2.4</b>	<b>Orçamento Empresarial .....</b>	<b>10</b>
<b>2.5</b>	<b>Orçamentos Operacionais e Financeiros .....</b>	<b>10</b>
<b>2.5.1</b>	<b>Orçamento de receitas .....</b>	<b>11</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Orçamento de mercadorias .....</b>	<b>13</b>
<b>2.5.3</b>	<b>Orçamento de despesas .....</b>	<b>14</b>
<b>2.5.4</b>	<b>Orçamento de investimentos .....</b>	<b>19</b>
<b>2.5.5</b>	<b>Orçamento de financiamentos .....</b>	<b>20</b>
<b>2.6</b>	<b>Orçamento Consolidado .....</b>	<b>20</b>
<b>2.7</b>	<b>Tomada de Decisão .....</b>	<b>22</b>
<b>3</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>23</b>

**REFERÊNCIAS**

**ABSTRACT**

## 1 INTRODUÇÃO

Ao nos encontrarmos em um mercado comercial brasileiro atravessado por grandes dificuldades, faz-se necessário que haja uma superação. Para tanto, é preciso que o gestor possua determinadas habilidades, quais sejam, conhecimento do ambiente interno e externo; assim, poderá aumentar os lucros, os investimentos e reduzir as despesas, mas nem todas utilizam as ferramentas gerenciais corretas para transformar tais dificuldades em oportunidades.

Desta forma, para que a empresa possa se destacar dentro do mercado comercial desfavorável atual, torna-se indispensável a utilização de ferramentas poderosas, são elas: Planejamento e Controle Orçamentário.

Observa-se que a maior parte dos gestores implementa esta ferramenta apenas no momento da abertura de uma empresa, quando o importante é trabalhar de forma contínua, a médio e longo prazo, para sempre ter metas e objetivos a atingir, independente do porte da empresa.

O tema deste artigo científico é planejamento e controle orçamentário como ferramenta no auxílio à tomada de decisão. Define-se então a seguinte problemática: de que forma o planejamento e controle orçamentário pode auxiliar a tomada de decisão dos gestores na empresa comercial?

Tem como objetivo geral demonstrar de que forma o planejamento e controle orçamentário, pode contribuir no auxílio à tomada de decisão na empresa comercial; e como objetivos específicos, conceituar controladoria, planejamento e orçamento, relatar e exemplificar os orçamentos que compõem o planejamento empresarial comercial, controlar a execução de acordo com o planejado e articular a tomada de decisão com base no exemplo exposto.

Justifica-se a escolha do tema a capacidade de antecipar as oportunidades e a agilidade na tomada de decisão frente aos riscos, através da coleta e análise de dados em uma empresa comercial, dando consciência aos gestores que não utilizam esta ferramenta.

A metodologia adotada neste artigo foi a de pesquisa exploratória, com modelo conceitual bibliográfico, através de livros, artigos e sites, com a finalidade de adquirir embasamento científico.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Controladoria**

Na época da Revolução Industrial, no fim do século XIX, muitas empresas norte-americanas se multiplicaram a nível mundial através da união de dois ou vários concorrentes. Devido à dificuldade de compreender as atividades, no início do século XX surgiu a controladoria, trazendo aos gestores a possibilidade de centralizar a visualização e controle da empresa como um todo, mesmo divididas e departamentalizadas pelos Estados Unidos e outros países (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014).

A Controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. Como a Ciência Contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais – passado, presente, futuro -, e como a Ciência Social exige a comunicação de informação, no caso a econômica, à Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades. A Controladoria é a utilização da Ciência Contábil em toda a sua plenitude (PADOVEZE, 2012, p. 3).

A controladoria é, portanto, um segmento da contabilidade que exige um profissional capacitado para exercer tal função e antever as dificuldades provenientes da crise ou competitividade.

O profissional responsável pela área de controladoria é chamado de Controller, cuja função é orientar os gestores com informações verdadeiras, motivar, coordenar, analisar, planejar e acompanhar, para atingir sua obrigação de garantir a sobrevivência e crescimento da empresa, com a ajuda do pessoal das demais áreas, através de ferramentas que a controladoria disponibiliza para auxiliar os gestores na tomada de decisão dentro da empresa comercial (BRUNI; GOMES, 2010).

Falar-se-á abaixo sobre algumas destas ferramentas.

### **2.2 Planejamento Orçamentário**

Planejar é o efeito de visualizar a situação atual e antecipar a situação futura da empresa, definir metas e modificar ações com a intenção de fixar os resultados desejados.

Para a criação de um planejamento é indicado que primeiramente defina aonde se quer chegar; em seguida, analisar o ambiente externo no qual a empresa está inserida, como: a concorrência esperada para o ano seguinte, previsão do comportamento dos principais indicadores econômicos (PIB, Inflação, taxa de juros e câmbio); depois analisar o ambiente interno, como: homens, máquinas, materiais e dinheiro; para então desenvolver planos em curto prazo, estratégias em longo prazo e, por fim, desenhar o mapa de ação para alcançar o que se almeja (FIGUEIREDO, 2004).

De acordo com o filme de treinamento da Linkquality (S/D), geralmente todos os planos orçamentários são elaborados com três meses de antecedência para o período de um ano, chamado ano orçamentário, e colocado em prática no período para o qual o orçamento é preparado, sempre com bases mensais.

Correia Neto (2011) e Figueiredo (2004) fazem a separação de alguns componentes do Planejamento conforme o poder de decisão, influência, modificação, eliminação ou correção, como: controláveis e não controláveis. Os controláveis são os fatores administrativos internos e os não controláveis, são os fatores externos, como políticas governamentais, variações de conjuntura e do mercado.

Tais autores mostram que devemos acompanhar as duas situações e, ao não termos poder sobre os fatores não controláveis, nos incentivam a manusear com eficiência e eficácia os componentes controláveis, para que, a empresa seja afetada o mínimo possível com as modificações externas.

### **2.3 Controle Orçamentário**

No que se refere à controlar, pode-se afirmar que esta ferramenta baseia-se em acompanhar os resultados e, caso seja necessário, adotar medidas corretivas para minimizar os efeitos do que não ocorreu como o planejado.

Correia Neto (2011) afirma que monitorar os resultados realizados em comparação com o planejado, analisar os extravios, identificar as causas, adotar ações corretivas e a comunicação sobre o andamento dos resultados, são ações que compõem o controle orçamentário.

Para ser eficaz, o período de controle deve ser mensal e com as bases definidas no planejamento, como também a comunicação deve ser diária, para detectar os extravios e agir o mais cedo possível.

Para Figueiredo (2004, p. 42) “a Teoria do Planejamento e Controle acredita que os gestores têm controle sobre o futuro da firma e que seu destino pode ser manipulado, isto é, planejado e controlado”.

Em suma, é realizado primeiramente o planejamento orçamentário, com a finalidade de apontar o caminho correto a ser tomado no momento da execução de atividades e deve-se colocar o controle em prática, através das melhores tomadas de decisão. De nada adianta planejar se posteriormente não controlar, por isso, planejamento e controle são inseparáveis.

## **2.4 Orçamento Empresarial**

De acordo com Correia Neto (2011, p. 15), “o orçamento tem duas funções distintas, indissociáveis e complementares: planejamento e controle. Elas devem coexistir, e o simples fato da ocorrência de uma sugere a ocorrência da outra”.

Orçamento é o instrumento que extrai as ideias, metas e objetivos que estão em mente, juntamente com os dados coletados de exercícios anteriores que se concretizam em dados quantitativos planejados (datas, unidades, valores), considerando os acréscimos e/ou reduções previstas para o exercício seguinte.

Schmidt, Santos e Martins (2014), afirmam que primeiramente é necessário coletar informações sobre a empresa e o ambiente externo que a envolve, com verificar a cláusula do contrato social da empresa que se refere aos dividendos, entender a conjuntura econômica e definir metas e objetivos.

## **2.5 Orçamentos Operacionais e Financeiros**

Segundo Atkinson et al. (2015), nos orçamentos operacionais são planejados os níveis de receitas, custos e despesas, obtendo-se o resultado do período mensal e concluindo se a empresa terá lucro ou prejuízo. Padoveze (2012) finaliza afirmando que ao obtermos os resultados dos orçamentos operacionais, planejamos seus efeitos através dos orçamentos de investimentos (se a situação da empresa nos permite investir) e de financiamentos (se necessário obter recursos de terceiros para realizar um investimento indispensável, ou até mesmo para cobrir as obrigações, no caso de a empresa não obter os lucros desejáveis), e os denominamos de orçamentos financeiros.

A partir do exposto, faz-se necessário seguir corretamente todos os orçamentos que compõem o planejamento, os quais serão apresentados a seguir, e observar os exemplos práticos demonstrados com dados fictícios, para um melhor entendimento. Serão demonstrados os valores que uma suposta empresa comercial planejou, executou e controlou, determinando as tomadas de decisão através de análises, onde os dados planejados serão chamados de “orçado” e, os dados realizados, chamados de “real”. Com objetivo didático, será demonstrado um trimestre, embora o período eficaz seja de um ano.

### 2.5.1 Orçamento de receitas

O orçamento de receitas é o primeiro plano a ser elaborado devido ao suporte que oferece à elaboração dos orçamentos seguintes, ou seja, ao ser criado tal planejamento, primeiramente define-se a capacidade de vendas e depois os recursos necessários para atingir tal meta (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014).

O filme de treinamento da Linkquality (S/D) chama a atenção às análises de faturamento e recebimento, para que possamos ter a visão do que foi vendido, como também uma visão de quando os valores estão em caixas. Por isso é de grande importância considerar os prazos médios de recebimento, já que existem as vendas à prazo, de modo que é possível que o recebimento seja efetivado com 30 dias ou mais, por uma venda no mês atual; como consequência, esta situação afeta o mês seguinte e pode até afetar o período orçamentário posterior.

O plano de receitas é obtido através das receitas do ano anterior, acrescentando os aumentos esperados, previstos no histórico de crescimento em vendas, especificando cada item vendido e seu montante de valor.

Observe que o exemplo prático de receitas orçadas (tabela 02) foi gerado pelas receitas do ano anterior (tabela 01), mais o acréscimo de 5% ao produto A e 7% ao produto B.

**Tabela 01 - Receitas do Ano Anterior**

<b>Descrição</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>
Produto A	439.785	385.278	398.177
Produto B	363.190	223.519	358.784
<b>Total</b>	<b>802.975</b>	<b>608.797</b>	<b>756.961</b>

Fonte: Próprio autor

**Tabela 02 - Receitas Orçadas e Realizadas**

Descrição	JAN		FEV		MAR	
	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real
Produto A	461.774	416.597	404.542	365.088	418.086	610.942
Produto B	388.613	347.152	239.165	199.711	383.899	445.811
<b>Total</b>	<b>850.387</b>	<b>763.749</b>	<b>643.707</b>	<b>564.799</b>	<b>801.985</b>	<b>1.056.753</b>

Fonte: Próprio autor

Os dados da tabela 02 representam quanto e quando planejou vender e o que realmente foi vendido de cada produto. Nota-se que, ao executar o orçamento dos meses de janeiro e fevereiro, as realizações das receitas foram inferiores aos valores orçados, constatando-se assim, que a redução das vendas aconteceu devido às mudanças de conjuntura. Já no mês de março as vendas foram superadas, como resultado das ágeis tomadas de decisão frente aos riscos ocorridos nos meses anteriores.

Logo após, é preciso visualizar quando as receitas orçadas e realizadas estarão em caixa, coletando do departamento comercial as regras para recebimento dos clientes. Considere em ambos os momentos, 100% à vista para o produto A, e 50% com 30 e 60 dias para o produto B.

**Tabela 03 - Recebimento de Clientes Orçados e Realizados**

Descrição		JAN		FEV		MAR	
		Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real
Saldo Anterior		217.700	217.700	0	0	0	0
Produto A	À vista	461.774	416.597	404.542	365.088	418.086	610.942
Produto B	30 dias	0	0	194.307	173.576	119.583	99.856
	60 dias	0	0	0	0	194.307	173.576
<b>Total</b>		<b>679.474</b>	<b>634.297</b>	<b>598.849</b>	<b>538.664</b>	<b>731.976</b>	<b>884.374</b>

Fonte: Próprio autor

Os dados da tabela 03 representam quanto e quando planejou receber os valores orçados, juntamente, é demonstrado também o recebimento das receitas realizadas, seguindo a mesma regra. Observe o produto B, as receitas de janeiro, consta recebido metade em fevereiro (30 dias) e o restante em março (60 dias) e assim sucessivamente.

## 2.5.2 Orçamento de mercadorias

De acordo com o filme de treinamento da Linkquality (S/D) este é o único orçamento do planejamento que é modificado a depender do seguimento e é ele justamente que é aplicado nas empresas comerciais; já no seguimento de serviços, é utilizado o orçamento de material e pessoal; e na área industrial, é o orçamento de matéria-prima, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação.

É notória a falta de bibliografia referente ao planejamento do orçamento de mercadorias em empresas comerciais e ao elaborar este artigo percebe-se que o foco dos autores é na área industrial, constata-se então que esta situação é devido a um dos motivos do surgimento da controladoria ter sido a Revolução Industrial, conforme citada no tópico 2.1.

Em relação ao planejamento de estoques, Correia Neto (2011) sugere três tipos de projeção, dentre eles o destacado é o de produção proporcional à demanda; neste, são adquiridas quantidades na medida em que se espera vender, o que diminui a possibilidade de obter porções exageradas ou a não preparação ao atendimento dos clientes interessados no produto, isto é, adquirir quantidade reduzida.

O plano de compras é obtido através da aplicação de percentuais sobre as receitas orçadas e realizadas, tais percentuais são coletados do departamento de compras.

Observe que o exemplo das compras orçadas e realizadas (tabela 04) foi gerado através da aplicação do percentual de 65% para o produto A e 70% para o produto B, sobre as receitas orçadas e realizadas (tabela 02).

**Tabela 04 - Compras Orçadas e Realizadas**

Descrição	JAN		FEV		MAR	
	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real
Produto A	300.153	270.788	262.952	237.307	271.756	397.112
Produto B	272.029	243.006	167.416	139.798	268.729	312.068
<b>Total</b>	<b>572.182</b>	<b>513.794</b>	<b>430.368</b>	<b>377.105</b>	<b>540.485</b>	<b>709.180</b>

Fonte: Próprio autor

Os dados da tabela 04 representam as compras orçadas e realizadas dos produtos, os quais se caracterizam custos. Nota-se que os custos seguem a proporção das receitas.

Logo após, é preciso visualizar as saídas de recursos do caixa para pagamento, conforme regras disponibilizadas através dos fornecedores. Considere em ambos os

momentos, 50% à vista e com 30 dias para o produto A, e 50% com 30 e 60 dias para o produto B.

**Tabela 05 – Pagamentos a Fornecedores Orçados e Realizados**

Descrição		JAN		FEV		MAR	
		Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real
Saldo Anterior		12.741	12.741	0	0	0	0
Produto A	À vista	150.077	135.394	131.476	118.654	135.878	198.556
	30 dias	0	0	150.077	135.394	131.476	118.654
Produto B	30 dias	0	0	136.015	121.503	83.708	69.899
	60 dias	0	0	0	0	136.015	121.503
<b>Total</b>		<b>162.818</b>	<b>148.135</b>	<b>417.568</b>	<b>375.551</b>	<b>487.077</b>	<b>508.612</b>

Fonte: Próprio autor

Os dados da tabela 05 representam quanto e quando planejou desembolsar os valores orçados, juntamente são demonstrados também os desembolsos realizados, provenientes das compras a fornecedores, seguindo a mesma regra. Observe o produto A, as compras de janeiro, consta pago metade no próprio mês (à vista) e o restante em fevereiro (30 dias) e assim sucessivamente. Já o produto B, as compras de janeiro, consta pago metade em fevereiro (30 dias) e o restante em março (60 dias) e assim sucessivamente.

### 2.5.3 Orçamento de despesas

Padoveze (2012) afirma que as despesas são esforços financeiros que trazem receitas para a empresa e complementa que essas despesas podem conter valores fixos ou variáveis. Os valores variáveis dependem do volume de vendas, já os fixos independem. Para cálculos próximos à realidade deve sempre utilizar de dados históricos e levar em consideração os aumentos ou reduções previstos anualmente.

O exemplo prático inclui as despesas com vendas, despesas com pessoal e despesas administrativas. Abaixo, a tabela 06 demonstra os valores sintéticos de despesas, logo em seguida serão explícitos os detalhes e os dados utilizados no planejamento e na execução de cada grupo.

**Tabela 06 – Despesas Orçadas e Realizadas (Sintético)**

Descrição	JAN		FEV		MAR	
	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real
C/ Vendas	168.026	153.420	107.276	93.944	135.199	177.069
C/ Pessoal	35.641	35.641	32.436	32.436	33.694	33.907
Administrativas	12.424	13.090	16.329	16.672	12.543	13.827
<b>Total</b>	<b>216.091</b>	<b>202.151</b>	<b>156.041</b>	<b>143.052</b>	<b>181.436</b>	<b>224.803</b>

Fonte: Próprio autor

As despesas com vendas referem-se às comissões, fretes, PIS, COFINS, ICMS, publicidade e treinamentos.

As comissões são de 2% para o produto A e 1,5% para o produto B, sobre as receitas orçadas e realizadas (tabela 02), acrescentando a estes totais 8% de FGTS e 20% de INSS. Os fretes são de 1% sobre o total das receitas orçadas e realizadas (tabela 02). A empresa é optante pelo Lucro Real, o PIS de 1,65% e o COFINS de 7,6% são aplicados sobre os totais da diferença entre as receitas orçadas e realizadas (tabela 02) e as compras orçadas e realizadas (tabela 04). Os débitos de ICMS são de 17% sobre as receitas, e os créditos são de 12% para o produto A (Nordeste) e de 7% para o produto B (Sudeste) sobre as compras, logo após é feito a apuração do ICMS (Débito – Crédito). A publicidade de R\$5.000,00 e o treinamento para a área comercial de R\$20.000,00, serão em janeiro.

**Tabela 07 – Despesas com Vendas Orçadas e Realizadas**

Descrição	JAN		FEV		MAR	
	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real
Comissões	19.283	17.330	14.948	13.181	18.074	24.200
Fretes	8.504	7.637	6.437	5.648	8.020	10.568
PIS	4.590	4.124	3.520	3.097	4.315	5.735
COFINS	21.144	18.997	16.214	14.265	19.874	26.416
ICMS	89.505	80.332	66.157	57.753	84.916	110.150
Publicidade	5.000	5.000	0	0	0	0
Treinamento	20.000	20.000	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>168.026</b>	<b>153.420</b>	<b>107.276</b>	<b>93.944</b>	<b>135.199</b>	<b>177.069</b>

Fonte: Próprio autor

Neste grupo existem contas de despesas variáveis e fixas. Nota-se que às comissões, fretes, PIS, COFINS e ICMS, seguem a proporção das receitas, já as contas de publicidade e treinamento ocorreram como esperadas, por serem valores fixos.

As despesas com pessoal referem-se aos salários, férias, FGTS, INSS, vales transportes, vales refeições e plano de saúde.

Conforme detalhado abaixo, na tabela 06, segue informações adicionais referentes aos direitos dos funcionários.

**Tabela 08 – Direitos de Funcionários**

Funções	Salário	Férias		Vale Transporte	Vale Refeição
Gerente Administrativo	5.280	JAN	1.760		
Gerente Comercial	5.280				
Vendedor 1	1.760			X	X
Vendedor 2	1.760			X	X
Almoxarife	1.760	JAN	587	X	
Auxiliar Administrativo	1.320	MAR	440		
Comprador	1.320			X	
Entregador 1	1.100				X
Entregador 2	1.100				X
Serviços Gerais	880			X	X
<b>Total</b>	<b>21.560</b>	<b>-</b>	<b>2.787</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Fonte: Próprio autor

Os salários totalizam R\$21.560,00. As férias no mês de janeiro serão do gerente administrativo e do almoxarife, totalizando R\$2.347,00 e no mês de março será do auxiliar administrativo, no valor de R\$440,00. O FGTS de 8% e o INSS de 20% são aplicados no total dos dados citados acima (Salários + Férias).

Os vales transportes são de R\$5,40 (dia), planejando o acréscimo esperado de 10%, passando para R\$5,94 a partir do mês de março, e os vales refeições são de R\$8,00 (dia), ambos para cinco funcionários. Para os cálculos de vale transporte e vale refeição, é necessário utilizar os dias úteis referentes aos meses demonstrados, sendo assim, considere

que no mês de janeiro, totaliza 20 dias úteis, fevereiro 17 e março 21. Obtemos os dados através da multiplicação do valor (dia), dias úteis e quantidade de funcionários a receber.

O plano de saúde é de R\$3.700,00, planejando o acréscimo esperado de 10%, passando para R\$4.070,00 a partir do mês de março.

**Tabela 09 – Despesas com Pessoal Orçadas e Realizadas**

Descrição	JAN		FEV		MAR	
	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real
Salários	21.560	21.560	21.560	21.560	21.560	21.560
Férias	2.347	2.347	0	0	440	440
FGTS	1.913	1.913	1.725	1.725	1.760	1.760
INSS	4.781	4.781	4.312	4.312	4.400	4.400
Vales Transportes	540	540	459	459	624	652
Vales Refeições	800	800	680	680	840	840
Plano de Saúde	3.700	3.700	3.700	3.700	4.070	4.255
<b>Total</b>	<b>35.641</b>	<b>35.641</b>	<b>32.436</b>	<b>32.436</b>	<b>33.694</b>	<b>33.907</b>

Fonte: Próprio autor

Nota-se que, ao executar o orçamento, os vales transporte e o plano de saúde obtiveram aumento de 15% cada, ou seja, maior que o esperado. As demais contas ocorreram como esperada.

As despesas administrativas referem-se ao aluguel, água/esgoto, energia elétrica, telefonia fixa/móvel, internet, serviços contábeis, serviços jurídicos, manutenção de equipamentos e veículos, material de expediente, IPTU, IPVA e outras despesas.

O aluguel de R\$2.500,00 do ano anterior, com acréscimo de IGPM esperado em 4,75%, a partir de Março.

A água/esgoto será R\$375,00, com acréscimo da tarifa esperado em 5,5%, a energia elétrica de R\$780,00, com acréscimo da tarifa esperado em 5%, e a telefonia fixa/móvel de R\$1.650,00, com acréscimo da tarifa esperado em 5,1%.

A manutenção de equipamentos e veículos (R\$875,00), material de expediente (R\$1.460,00), outras despesas (R\$410,00) e IPTU (R\$2.000), serão os valores médios do ano anterior, com acréscimo da inflação esperado em 5,25%.

A internet, IPVA e os serviços contábeis e jurídicos são valores fixos, os quais serão idênticos quando orçados e realizados.

**Tabela 10 – Despesas Administrativas Orçadas e Realizadas**

Descrição	JAN		FEV		MAR	
	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real
Aluguel	2.500	2.500	2.500	2.500	2.619	2.764
Água/Esgoto	396	433	396	403	396	466
Energia Elétrica	819	893	819	835	819	956
Telefonia Fixa/Móvel	1.734	1.889	1.734	1.766	1.734	2.021
Internet	125	125	125	125	125	125
Serviços Contábeis	1.760	1.760	1.760	1.760	1.760	1.760
Serviços Jurídicos	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Manutenção de Equip./Veículos	921	1.000	921	1.000	921	1.000
Material de Expediente	1.537	1.788	1.537	1.616	1.537	1.979
IPTU	0	0	2.105	2.213	0	0
IPVA	0	0	1.800	1.800	0	0
Outras despesas	432	502	432	454	432	556
<b>Total</b>	<b>12.424</b>	<b>13.090</b>	<b>16.329</b>	<b>16.672</b>	<b>12.543</b>	<b>13.827</b>

Fonte: Próprio autor

Ao executar os acréscimos foram de 10,54% (IGPM) para o aluguel, 7,5% para a água/esgoto, 7% para a energia elétrica, 7,1% para telefonia e 10,67% (Inflação) para a manutenção de equipamentos e veículos, materiais de expediente, IPTU e outras despesas, ou seja, obtiveram acréscimos maiores que o esperado. Vale considerar que aluguel, manutenção de equipamentos e veículos, internet, serviços jurídicos e contábeis, IPTU e IPVA, são valores fixos, já a água/esgoto, energia elétrica, telefone, material de expediente e outras despesas, são valores variáveis.

## 2.5.4 Orçamento de investimentos

Segundo Padoveze (2012), incluem-se neste orçamento as compras e vendas de investimentos de outras empresas, compra e venda de imobilizados, depreciação, amortização, exaustão e desembolsos.

O plano de investimentos é obtido através da sugestão dos funcionários, já que estes estão diretamente envolvidos com o serviço. Em seguida os gestores com a ajuda do controller avaliam o custo-benefício para tais aquisições, o momento e a forma de pagamento que se deve investir, priorizando as tomadas de decisão mais urgentes e/ou que vão beneficiar a empresa de um modo geral, com justificativa convincente do motivo das escolhas (ATKINSON et al., 2015).

Observe que no exemplo prático, planejou investir no mês de janeiro um veículo, por R\$60.000,00 e em março, computadores e scanner, totalizando R\$15.000,00. Vale lembrar a inclusão das depreciações dos investimentos já existentes e dos investimentos que pretendemos adquirir.

**Tabela 11 – Investimentos Orçados e Realizados**

Descrição	JAN		FEV		MAR	
	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real
Investimentos	60.000	75.412	0	0	15000	16.600
Depreciações	485	485	495	495	505	505
<b>Total</b>	<b>60.485</b>	<b>75.897</b>	<b>495</b>	<b>495</b>	<b>15.505</b>	<b>17.105</b>

Fonte: Próprio autor

Nota-se que, ao executar o orçamento, foram concretizados todos os investimento, mas, com valor acima do planejado, devido a mudança de plano quanto ao modelo do veículo, ao invés de optar por um veículo modelo normal, com 5 vagas para passageiro, a prioridade foi de adquirir um veículo tipo: Ducato para que pudesse aumentar a quantidade da entrega e que a mesma fosse realizada com maior agilidade, tornando a entrega imediata e os clientes mais satisfeitos, quanto aos equipamentos, os acréscimos foram de 10,67% (inflação), tornando os funcionários mais motivados, com maquinários modernos e eficientes.

### 2.5.5 Orçamento de financiamentos

Conforme Padoveze (2012) inclui-se neste orçamento qualquer recurso adquirido, um novo financiamento por exemplo e as despesas e pagamentos gerados pelo mesmo, geralmente correlacionado aos investimentos ou para suprir alguma falta de caixa. Relata que para este plano ser eficaz é preciso coletar dados importantes, como: Tipo de financiamento, moeda de origem, taxa de juros, impostos, prazos de carência e calendário de pagamento.

No exemplo prático, a empresa criou obrigação com os sócios no exercício anterior, referente a empréstimo com reforma da sede da empresa de R\$100.000,00 sem juros, o qual ficou definido em ser devolvido em quatro parcelas de R\$25.000,00, no final de cada trimestre, constando no mês de março o primeiro pagamento do ano. E assim foi orçado e realizado.

**Tabela 12 – Financiamentos Orçados e Realizados**

Descrição	JAN		FEV		MAR	
	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real
Empréstimo c/ Sócios	0	0	0	0	25.000	25.000
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>

Fonte: Próprio autor

### 2.6 Orçamentos Consolidados

Os orçamentos de receitas, mercadorias, despesas, investimentos e financiamentos inicialmente são elaborados individualmente pelo controller com a colaboração do pessoal de cada departamento, mas é preciso elaborar também um orçamento geral, contendo todas as informações dos orçamentos parciais, para que os gestores possam analisar todas as situações, visualizar os saldos finais, o fluxo dos orçamentos no período orçamentário e comparar os resultados orçados com o realizado (CORREIA NETO, 2011).

Tabela 13 – Orçamentos Consolidados

FLUXOS	JANEIRO		FEVEREIRO		MARÇO	
	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>165.453</b>	<b>213.114</b>	<b>183.784</b>	<b>232.680</b>
Receitas	679.474	634.297	598.849	538.664	731.976	884.374
Custos	-162.818	-148.135	-417.568	-375.551	-487.077	-508.612
Despesas	-216.091	-202.151	-156.041	-143.052	-181.436	-224.803
Investimentos	-60.485	-75.897	-495	-495	-15.505	-17.105
Financiamentos	0	0	0	0	-25.000	-25.000
<b>Lucro antes do IRPJ / CSLL</b>	<b>240.080</b>	<b>208.114</b>	<b>24.745</b>	<b>19.566</b>	<b>22.958</b>	<b>108.854</b>
IRPJ – 15%	-36.012	0	-3.712	0	-3.444	-50.480
Adicional –10%	-22.008	0	-475	0	-296	-27.653
CSLL – 9%	-21.607	0	-2.227	0	-2.066	-30.288
<b>SALDO FINAL</b>	<b>165.453</b>	<b>213.114</b>	<b>183.784</b>	<b>232.680</b>	<b>200.936</b>	<b>233.113</b>

Fonte: Próprio autor

Ao analisar o trimestre, percebe-se que as receitas reduziram em janeiro e fevereiro, devido às mudanças de conjuntura (crise) que afetaram o mercado, já em março as receitas foram superadas, em retorno do treinamento de pessoal, publicidade e os investimentos com o veículo de entrega e os equipamentos. Em todos os meses, os custos foram proporcionais às receitas. As despesas reduziram em janeiro e fevereiro, por sua maioria ser variável e em março aumentaram devido aos aumentos de taxas, IGPM e inflação.

Em janeiro o saldo Inicial é de R\$5.000,00 e finalizou com uma diferença razoável devido aos gestores optarem por investir à vista, decisão pela qual afetou o mês de fevereiro, levando em consideração os mínimos dias úteis do mês, e em março, após as melhores tomadas de decisão o retorno delas, tornando o saldo final do trimestre maior que o esperado.

## 2.7 Tomada de Decisão

De acordo com Queiroz (2016) “A tomada de decisão é um processo que consta identificação do problema, dos critérios, a forma de elaborar, analisar e escolher alternativas, verificando a eficácia da decisão”.

Faveri, Zardo e Silva (2016) complementam este conceito afirmando que:

Uma decisão só pode existir quando há um problema e mais de uma alternativa para este problema. É importante então sabermos identificar os problemas, que nem sempre serão problemas, mas em muitos casos serão oportunidades e exigirão também decisões bem estruturadas.

Ainda na concepção de Faveri, Zardo e Silva (2016), problema é quando o acontecimento real corre o risco de ser fora do esperado, e oportunidade é a possibilidade de ir além do esperado.

O controller auxilia o gestor com o apoio dos dados anteriores extraídos de sistemas e, com o serviço prestado para modificar tais dados em informações através da utilização indispensável de ferramentas, gera relatórios que facilitam a apreciação e permitem avaliações bem elaboradas, pois só os sistemas não bastam (FAVERI; ZARDO; SILVA, 2016).

Após isto, cabe ao gestor analisar o lado bom e ruim de cada opção, escolhendo sempre a melhor delas, tendo como objetivo o crescimento financeiro e o bem estar dos funcionários, tomando as decisões convenientes à situação (QUEIROZ, 2016).

Queiroz (2016) finaliza afirmando que “Por isso é importante tentar, de alguma forma, sistematizar um contexto, criar um cenário pelo menos próximo da realidade onde as possibilidades de decisão possam ser examinadas sob todos os ângulos”.

Diante do exemplo exposto nos capítulos anteriores, tomar a decisão certa com habilidade modificou o rumo dos negócios e os fez alcançar o objetivo de aumentar as receitas. Adquirir um veículo novo para frete de mercadorias tornou os clientes mais satisfeitos devido à entrega imediata, treinar e adquirir equipamentos modernos e eficientes tornou os funcionários mais motivados e a publicidade ajudou a aumentar a clientela.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento e controle orçamentário são ferramentas da controladoria que visam prosperar os resultados empresariais, como também preparar o gestor a enfrentar situações de ameaças, na missão de tomar a melhor decisão, transformando qualquer situação em oportunidade.

Para maximizar os lucros e minimizar o impacto dessas ameaças é indispensável o auxílio de um profissional capacitado na elaboração, manutenção dos orçamentos e orientação aos gestores, para que estes possam decidir com eficiência e eficácia, já que a eles cabe tamanha responsabilidade, pois as consequências vêm e o amanhã trará reflexos das tomadas de decisão feitas hoje, que poderão ser boas ou ruins.

Para isto, sugere-se o suporte do controller e a implantação do planejamento e controle, uma vez que, esta poderosa ferramenta obtém potencial imensurável e funcionam a qualquer tempo, empresa e seguimento, fazendo com que os objetivos e metas sejam atingidos ou até mesmo superados, independente do porte da empresa.

Destaca-se que a controladoria serve para aperfeiçoar os resultados, prevenir e não apenas remediar os momentos de ameaça.

Este artigo teve como objetivo geral demonstrar de que forma o planejamento e controle orçamentário pode contribuir no auxílio à tomada de decisão na empresa comercial; e como objetivos específicos, conceituou controladoria, planejamento e orçamento, relatou e exemplificou os orçamentos que compõem o planejamento empresarial comercial, controlou a execução de acordo com o planejado e articulou a tomada de decisão com base no exemplo exposto.

Com a finalidade de responder à problemática: de que forma o planejamento e controle orçamentário pode auxiliar a tomada de decisão dos gestores na empresa comercial?

O resultado é que ao somar o serviço do controller com a utilização do planejamento e controle, o gestor passa a tomar a melhor decisão frente aos riscos econômicos, pois o planejamento expressa de forma quantitativa e qualitativa as receitas necessárias para manter um caixa equilibrado e o máximo de despesa mensal, para que não prejudique seus investimentos. Já o controle demonstra se as previsões do plano foram traçadas corretamente ou se será necessário buscar novas estratégias para que o objetivo da empresa seja alcançado.

## REFERÊNCIAS

**A importância da inteligência competitiva em tempos de crise.** Disponível em: <<http://dotgroup.com.br/a-importancia-da-inteligencia-competitiva-em-tempos-de-crise>>. Acesso em: 27 de março de 2016.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia** – 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BATISTA, Eduardo Ubirajara Rodrigues Batista. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso: relatórios, artigos e monografias.** Aracaju/SE, 2011.

BRUNI, A. L.; GOMES, S. M. S. **Controladoria: conceitos, ferramentas e desafios.** – Salvador: EDUFBA, 2010.

CORREIA NETO, Jocildo Figueiredo. **Planejamento e controle orçamentário: manual de orçamento empresarial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FAVERI, F.; ZARDO, I. M.; SILVA, M. D. **Estamos preparados para tomar decisões?.** Disponível em: <[http://www.ogerente.com.br/gestao/td/gestao-td-estamos\\_preparados.htm](http://www.ogerente.com.br/gestao/td/gestao-td-estamos_preparados.htm)>. Acesso em: 01 de maio de 2016.

FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria: teoria e prática** – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

**Índice geral de preços do mercado – IGP-M (Fundação Getúlio Vargas – FGV).** Disponível em: <<http://www.portalbrasil.net/igpm.htm>>. Acesso em: 24 de abril de 2016.

**IPCA: inflação oficial fecha 2015 em 10,67%.** Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-01/ipca-inflacao-oficial-fecha-2015-em-maior-alta-desde>>. Acesso em: 25 de abril de 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação** – 3. ed. rev. e atual.. – São Paulo: Cengage Learning, 2012.

LINKQUALITY. **Planejando o orçamento da empresa** (Vídeo) Rio de Janeiro: S/D. Filme de treinamento, 1 DVD (37MIN).

QUEIROZ, Mychella Mary de Araújo. **A importância da tomada de decisão.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-tomada-de-decisao/57388/>>. Acesso em: 01 de maio de 2016.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L.; MARTINS, M. A. S. **Manual de controladoria.** – São Paulo: Atlas, 2014.

## **ABSTRACT**

**In the face of the great difficulties of the Brazilian commercial market it's necessary to overcome this current unfavorable setting that managers are aware of the external and internal environment, and using the right means to aid in decision making, they're: Planning and budget control. Face with this context, the article has a general objective to show how the planning and budget control be able to contribute to aid decision making in the commercial enterprise; and how specific objectives, conceptualize controllership, planning and budget, report and exemplify the budgets that make up the commercial business planning, the monitoring to carry out in accordance with the commercial business plan and the decision making based on the above example. The methodology adopted in this article is the exploratory research, with bibliographic conceptual model, through by books, articles and sites, with the purpose of acquiring scientific grounding. The article has a problematic: How planning and control budget can help making decision of managers in commercial enterprise? The result's set is to add the controller service with the use of planning and control, the manager begins to make the best decision facing the economics risks, because the planning expressed quantitatively and qualitatively necessary proceeds to keep a balanced cash and the maximum monthly expense that doesn't harm their investments. Already shows if these forecasts of the plan were draw up currently or if will be necessary search news strategies to the company's goal is achieved.**

**Key Words: Controllership. Planning and Control. Making Decision.**