

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

MODELO ADEQUADO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE ECONÔMICO¹

Viviane Costa Beber².

¹ Monografia de Conclusão do Curso de Graduação em Administração

² Coautora: Professora do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da Unijuí.

Anelia Franceli Steinbrenner. E-mail: anelia.s@unijui.edu.br

CPF: 907.416.760-87

1. Introdução

No cenário empresarial atual as empresas estão em constante busca de diferenciais competitivos, logo, surge a necessidade de se ter um adequado planejamento e controle, principalmente econômico-financeiro. O planejamento e o controle são imprescindíveis para qualquer organização, pois, a partir dos dados adquiridos destes é que pode-se fazer análises para tomada de decisões estratégicas de crescimento da organização.

Considerando que cada organização possui suas peculiaridades de gestão e controle, neste estudo surge a necessidade de identificar qual o modelo adequado de planejamento e controle econômico-financeiro para a empresa ABC Transportes LTDA, que forneça uma visão gerencial das operações da mesma?

As constantes mudanças de mercado, o amplo leque de negócios e a competitividade fazem com que a cada dia seja buscado melhorias e principalmente um controle impecável dentro da empresa, isto é o que motivou a realização deste trabalho acadêmico focado em trazer o conhecimento acadêmico na aplicação de melhoria e crescimento de um negócio real, na prática.

Dentre os diversos conceitos de planejamento estudados, destaca-se que o planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações.

Neste sentido, planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro. Na visão de Baggio e Lampert, (2010, p.14), o “planejamento do ponto de vista empresarial consiste, no seu sentido mais amplo, em um processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingi-los e determina os recursos necessários à consecução dos mencionados objetivos.”

Dentre os tipos de planejamento, destaca-se o planejamento estratégico, tático e operacional.

Conforme Oliveira (2011, p. 17), o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Com relação ao planejamento tático, para Oliveira (2001), o mesmo “é criado em níveis organizacionais inferiores com a finalidade de usar recursos disponíveis para alcançar os objetivos esperados.” Nesta mesma linha de pensamento, Lunkes (2010, p.3) cita e complementa que, o planejamento tático proporciona aos gestores objetivos quantitativos e qualitativos mensuráveis.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

Normalmente, os planos intermediários são objetivos na forma de relações financeiras e não financeiras que serão alcançadas algum dia durante os próximos três a cinco anos.

O planejamento operacional, na visão de Oliveira (2011, p.19) define que é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa”. Neste sentido Hoji (2010, p.417) complementa abordando que o planejamento operacional tem a finalidade de maximizar os recursos da empresa aplicados em operações de determinado período. Esse tipo de planejamento, geralmente, é de curto e médio prazo (seis meses a três anos) e envolve decisões mais descentralizadas, mais repetitivas e de maior reversibilidade.

No planejamento operacional, é a etapa que realiza-se os planos de ação para cada item proposto no planejamento tático. De acordo com Lunkes, (2010 p.3), “o planejamento operacional é um plano detalhado para as operações”.

A partir do planejamento estratégico, tático e operacional da organização, destaca-se o planejamento econômico-financeiro nos três níveis da organização. Segundo Stein, (2000, p.17) “O planejamento e o controle financeiro são ferramentas básicas para avaliar as possibilidades de sucesso dos negócios futuros da empresa”.

Neste sentido, segundo Zdanowicz (2000), o sistema de planejamento e orçamento será uma das condições necessárias para alcançar-se o sucesso empresarial. Ainda na visão de Zdanowicz (2000, p.18), o “orçamento é o instrumento de gestão necessário para qualquer empresa, independentemente de seu porte ou atividade econômica”. O mesmo autor complementa que, uma vez implantado e implementado, o orçamento deverá preencher a vários objetivos, pois ele se relacionará com todas as áreas e atividades da empresa. A técnica orçamentário visará ao objetivo comum, pois suas metas só serão alcançadas quando todos os esforços convergirem para o mesmo fim.

A partir do planejamento da organização, pode-se fazer os orçamentos, que é, colocar no papel, os objetivos e mensurá-los em valores monetários, para se saber os resultados que poderão ser alcançados. E, os mesmos, iniciam-se pelo orçamento de vendas, seguido, do orçamento de custos e despesas, orçamento do resultado, do caixa e do balanço patrimonial.

A finalidade do Orçamento de Vendas é determinar a quantidade e o valor total de produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas e/ou executivos e especialistas em marketing. (HOJI, 2010 p.430).

De acordo com Padoveze (2002) o orçamento de vendas constitui-se como o principal orçamento, pois os demais são elaborados com fundamento nele.

O orçamento de custos e despesas operacionais será constituído por gastos, com produtos e gastos com despesas administrativas (gerais), vendas (comerciais), tributárias e financeiras, ou seja por todos os gastos que irão incorrer no período projetado, exceto os custos de produção. (ZDANOWICZ, 2000, p.71).

O autor complementa que as despesas administrativas, de vendas, financeiras e de pessoal incluem todos os gastos necessários para gestão das operações da empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telefone, correio, fax, material de escritório, depreciação de bens de escritório, seguros, taxas, energia elétrica, entre outros.

O orçamento das demonstrações do resultado do exercício (DRE) para Braga (1999), tem como objetivo demonstrar os lucros ou prejuízos alcançados pela empresa em um determinado período de

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

tempo. Deve apresentar os saldos positivos vindos de receitas e ganhos e os negativos, dos custos, despesas e perdas.

Destaca-se a importância de controlar tudo que foi planejado e orçado dentro de uma organização, neste sentido Zdanowicz (2000, p. 115) relata que, “a função de controle estará intimamente relacionada com a de planejamento financeiro, pois não fará sentido projetar objetivos e metas para a empresa, se não se realizar o controle orçamentário correspondente as estimativas feitas. Para demonstrar tamanha importância, Padoveze (2002, p. 546) destaca seus principais objetivos:

- a) identificar e analisar as variações ocorridas;
- b) corrigir erros detectados;
- c) ajustar o plano orçamentário, se for o caso, para garantir o processo de otimização do resultado e eficácia empresarial.

O tema abordado no presente estudo tem o intuito de mostrar a importância de um adequado planejamento e controle econômico-financeiro em qualquer organização, mas, este em uma empresa especificamente de transportes rodoviário de passageiros. Logo, o objetivo geral deste estudo foi identificar o modelo adequado e específico de planejamento e controle econômico-financeiro para a empresa ABC Transportes LTDA, que forneça uma visão gerencial das operações da mesma. Para alcançar o objetivo do estudo, os objetivos específicos que nortearam o trabalho foram: - Identificar as receitas, os custos e despesas geradas, bem como o resultado de cada rota, as margens de contribuição das rotas e a proposição de um modelo de planejamento e controle financeiro;

Metodologia

Conforme Minayo, (1994, p. 42) “a metodologia é mais que a descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizadas, indica as opções e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico”.

No ponto de vista da natureza a pesquisa classifica-se em aplicada. A pesquisa do ponto de vista da abordagem, pode ser classificada como qualitativa ou quantitativa. O método mais indicado para o presente estudo é classificado como pesquisa qualitativa, pois foi analisado detalhadamente a situação econômico-financeira da empresa, servindo de norte para o planejamento do processo decisório na tomada de decisões, definindo o melhor caminho para a solidez do negócio.

Quanto aos a presente pesquisa classifica-se como descritiva, pois, na empresa que foi estudada foi descrito e analisados todos os dados da Transportadora, que forneceram informações financeiras oportunas para a tomada de decisões.

A pesquisa do ponto de vista dos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, pois, consistiu em realizar pesquisas sobre o tema em questão em livros, documentos da empresa no qual desenvolveu-se um estudo específico na transportadora.

O universo da pesquisa foi a empresa ABC Transportes LTDA, e a amostra foi a parte operacional/econômico-financeira e os controles internos. Bem como, nos documentos e informações necessários para o desenvolvimento foram fornecidos pelo escritório de contabilidade e também retirados dos arquivos de controle interno, conforme as atividades desempenhadas na empresa. Para a compilação de dados e informações os três sócios disponibilizaram documentos e a experiência de cada um na sua área.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

Os dados foram coletados em fevereiro de 2016, referentes as atividades e operações realizados em 2015. A análise dos dados e a interpretação, foram transformados em dados em planilhas de Excel, no intuito de organizar os dados de forma consistentes, com informações úteis, para a concretização dos objetivos propostos, que foi, ter informações para a tomada de decisões adequadas no dia-a-dia da organização.

1. Resultados

Com base nos resultados pode-se dizer que no ano de 2015 a rota que obteve maior quilometragem rodada na empresa foi a rota E, seguida da rota G, pois, constatou-se que a empresa em estudo rodou 905.262 km no ano de 2015, com base nas respectivas rotas relacionadas e identificadas. A rota que realizou a maior quilometragem durante o ano foi referente rota E, com uma representatividade de 24,5%, seguida da rota F, com 23,8%, e a rota G representado por 22,2% e a rota A com 19,9%. Na sequência apresenta-se as respectivas rotas em relação a sua posição de receitas em valores monetários.

No ano de 2015 verifica-se um faturamento de R\$ 2.322.936,05 em nove rotas, nestas destacam-se a rota E, com R\$ 659.268,33 representando 28,4% do total faturado, em seguida a rota G, com R\$ 412.987,87, representando 17,8% e a rota F, com R\$ 405.422,00 representando 17,5% do faturamento da empresa, demonstrando um dependência da empresa em relação a poucos contratos. Os valores descritos nos quadros anteriores, referem-se aos serviços prestados em cada mês. Para cada cliente é realizada anualmente uma negociação de valores e reajustes com base nos roteiros, quantidade de carros e capacidade de cada veículo, exceto a rota fretamento universitários que é realizado um processo de licitação anual pelo município.

[illegible]

Quadro 1: Receitas por Rotas Realizadas 2015

[illegible]

Quadro 2: Custos e Despesas por Rotas Realizadas 2015

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

No quadro 2 estão explanados os dados relativos ao ano de 2015, onde verifica-se que a rota com maior representatividade de gastos em custos e despesas, também são as mesmas que mais contribuem com a geração de receitas, dentre elas, então destaca-se a rota E, com um percentual de 24,8% seguida da rota G, com 23,5% e a rota F com 22,1%. Pode-se verificar também que o mercado já vem demonstrado uma tendência de redução nas rotas de fretamento empresarial, devido a redução de serviço em virtude da crise econômica.

Logo, identificou-se no resultado por rota, e constatou-se que todas as rotas geram resultado positivo após absorver todos os custos e despesas, e a Rota E, a que mais gera tanto receitas, quanto que mais contribui para geração de lucro da empresa seguido da rota G e F.

A rota que apresentou a melhor margem de contribuição é a rota F com R\$ 405.156,99 e é a mesma que apresenta o melhor resultado também. As despesas variáveis, são referentes aos impostos, os custos variáveis são em relação aos custos variáveis para a execução dos serviços, tais como, lubrificantes, pedágios, o motorista, as manutenções, seguros.

Ainda, na demonstração do resultado do exercício (DRE) do ano de 2015, apresentada no quadro seguinte, demonstra que neste exercício a empresa de transporte apresenta satisfatório resultado, pois, alcançou uma margem de lucro de 20,74%, destaca-se que os custos dos serviços de transportes são os itens que mais consomem recursos, absorvem 53,43% da receita gerada e as despesas operacionais absorvem 18,25% da geração da receita. Dentre as despesas mais expressivas da organização, encontram-se as despesas gerais, que é composta por luz, higiene e limpeza, segurança e uniformes, despesas administrativas, despesas de viagens e recepção, material de consumo, propaganda e publicidade, material de expediente, despesas de comunicação, fretes, despesas com confraternização, despesas com informática e água.

Na sequência fez-se uma proposta de planejamento econômico e financeiro para a empresa em estudo, com base nos dados anteriores coletados, nos objetivos almejados pelos sócios, estratégias e contexto econômico no qual a mesma se encontra, destacando-se que foi analisada receita por receita, custo por custo e cada uma das despesas de forma detalhada para se chegar a projeção de 2016.

Em 2015 a empresa estava tributada pelo lucro real e a projeção do resultado para 2016 está tributada no modelo Simples Nacional, logo, com base nos dados anteriores de receitas, custos e despesas, projetou-se o seguinte resultado no período, após cada análise detalhada realizada.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

DRE 2015	TOTAL 2015	%	TOTAL 2016	%	%	Redução
RECEITAS	1322996,05	100%	1365419,5	100,00%	98,95%	41,31%
PRETALIMINOS PRESTADOS	2125916,05	100,00%	1325429,5	100,00%	98,95%	41,31%
(-) DEDUÇÕES	133385,84	1,01%	136105,76	1,00%	101,00%	-32,64%
(=) LÍQUIDO	1189610,21	89,99%	1229313,74	89,99%	103,34%	48,57%
(-) CUSTOS E DESPESAS	1360079,88	10,28%	461332,8	3,38%	25,84%	67,60%
DESEMBOLSOS	91899,55	6,95%	73897,94	5,39%	80,54%	19,28%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	425861,68	3,22%	48655,71	3,54%	113,08%	-22,68%
DEPESAS COM PESSOAL	10812,32	0,81%	17500	1,28%	161,95%	-42,92%
DEPESAS GERAIS	20000,20	1,51%	18755,71	1,37%	93,78%	6,08%
DEPESAS TRIBUTARIAS	2344,23	0,18%	4460	0,32%	19,02%	33,54%
DEPESAS FINANCEIRAS	7104,56	0,54%	6999	0,51%	98,53%	-140,13%
PLANO DE CONTAS E CONTABILIDADE	11199	0,85%	6999	0,51%	62,54%	-340,13%
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	79407,84	5,99%	387422,33	2,83%	47,66%	42,51%
(=) Resultado Operacional Líquido	134732,39	10,19%	387422,33	2,83%	28,74%	42,51%
(-) CUSTO	2387,71	0,18%				
(-) DRE	2387,71	0,18%				
(=) RESULTADO LÍQUIDO - LÍQUIDO	481789,85	36,19%	387422,33	2,83%	63,81%	-16,18%

Quadro 3: DRE Projeção 2015 e 2016

Com base no planejamento econômico-financeiro elaborado para a empresa estudada, a partir dos dados do ano anterior e o atual contexto da mesma, constatou-se que para este ano a mesma terá uma redução de 41,31% em suas receitas, resultando na perda de 36,19% de resultado líquido. Apesar do ponto negativo de redução das receitas e das dificuldades econômicas que as organizações se encontram neste período, a mesma fecha com resultado positivo e o mesmo teve uma redução inferior as receitas, motivado pelo planejamento de redução de custos e despesas, apesar do aumento da tributação, com a mudança para o simples nacional e este aspecto é um ponto positivo, reduzir o resultado em menor proporção que a receita.

Ainda faz-se uma ressalva que mensalmente a empresa deve acompanhar seus dados projetados, para obter feedbacks e aperfeiçoar o mesmo a cada dia e reduzir as distorções. Logo, como a mesma possuía carências de planejamentos e controles, o estudo foi de extrema importância, pois a empresa, apresenta satisfatória trajetória no ano de 2015, o qual foi utilizado de base, mas, também, tem ciência da mudança de contexto externo o qual deve estar atenta para não ter frustrações no resultado final. Pois, com adequado planejamento, apesar da redução de receitas, se a mesma fizer um adequado controle em seus custos e despesas, os quais podem ser minimizados com controles e acompanhamentos de gastos, o reflexo no resultado, que é o lucro almejado, pode ser controlado para não ter uma queda tão brusca quanto a de receitas.

Logo, a partir dos dados projetados, e nas planilhas propostas, de planejamento e controle, mensalmente a empresa pode acompanhar as mudanças ocorridas e melhorando o planejamento a cada dia, no intuito de tomar as melhor decisões hoje, que impactaram nos resultados futuros.

Conclusões

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

Constatou-se que os objetivos específicos foram plenamente alcançados, uma vez que conseguiu-se identificar e analisar o desempenho e composição das contas de receitas e custos e despesas do período 2015, os custos e despesas variáveis e fixas de cada rota realizada pela empresa, bem como o resultado de cada rota, as margens de contribuição de algumas rotas e fez-se uma proposta de um modelo de planejamento e controle econômico-financeiro, para o acompanhamento das atividades da organização. Logo, o objetivo geral deste estudo que foi identificar o modelo adequado de planejamento e controle econômico-financeiro para a empresa ABC Transportes LTDA, que forneça uma visão gerencial das operações da mesma, foi alcançado.

Bem como, pode-se concluir que a empresa é sadia e viável tendo uma adequada margem de lucratividade, no entanto, através da análise dos dados de 2015, e principalmente com base nas mudanças no ambiente econômico, foi imprescindível a realização do planejamento da mesma, e a proposição de um modelo de controle, para acompanhar, mês a mês se as operações estão ocorrendo conforme o projetado, no intuito de melhorar a cada dia os resultados e passar pela presente crise e ainda alcançar os resultados positivos.

Também conclui-se da extrema importância em desenvolver um projeto para a empresa familiar, pois através deste pode-se enxergar muitos dados, dos quais percebe-se a necessidade de ações de melhorias para a organização.

5. Palavra Chave: Planejamento, Controle, Resultado.

6. Referências bibliográficas

BAGGIO, Adelar Francisco; LAMPERT, Amauri Luis. Planejamento organizacional. Ijuí: Ed. Unijuí, 2010. – 126 p. – (Coleção educação a distância. Série livro-texto).

BRAGA, Roberto. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 1995.

HOJI, Masakazu. Administração Financeira e Orçamentária. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUNKES, Rogério Joao. Manual de orçamento. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 2º ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clovis Luís. Sistemas de Informações contábeis: fundamentos e análise. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Planejamento Financeiro e Orçamento. 3 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2000.