



UNI-RN – Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANO OPERACIONAL: ESTUDO NA FÁBRICA DE SORVETES SERTANEJA LTDA

Bruno Pereira de Araújo Coêlho¹

Joana D'arc Medeiros Martins²

RESUMO

Hoje a atividade de comercio é um grande desafio para qualquer empresário, e cada vez se reconhece mais a absoluta necessidade de um planejamento e controle das mais diversas áreas dentro de um empresa. A fim de alcançar os seus objetivos, as organizações devem investir em planejamento com o intuito de aprimorar suas técnicas, profissionalizar sua mão-de-obra, ampliar o mercado e estar apta a concorrer num mercado cada vez mais acirrado. Com esse intuito foi proposto elaborar um planejamento estratégico e logo em seguida um plano operacional para a Fábrica de Sorvetes Sertaneja Ltda, sendo este último o objeto do estudo deste trabalho. A metodologia utilizada para elaboração do Orçamento Empresarial da Sorveteria Sertaneja LTDA foi através de pesquisa na internet, livros e artigos. Foi feito uso do método dedutivo, pois através da pesquisa, utilizou-se do conhecimento que se obtém de forma inevitável e sem contraposição. Quanto à tipologia da pesquisa, foi utilizada a bibliográfica e a experimental. À medida que foi estudado e pesquisado diversos conceitos e forma de elaboração do Orçamento Empresarial, é que foi aplicado tais conhecimentos para elaboração do orçamento da Fábrica de Sorvetes Sertaneja LTDA. Com os resultados alcançados nos planejamentos a empresa se solidifica em informações e passa a contar com dados de fundamental importância para a definição dos destinos e caminhos que a empresa deverá trilhar para se tornar cada vez maior e melhor, seja de forma econômica como social.

¹ Discente do Curso de Pós Graduação, Especialização em Auditoria e Perícia Contábil do Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

² Docente e Professora Orientadora do Curso de Pós Graduação, Especialização em Gestão Fiscal e Tributária do Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

Palavras-chaves: Planejamento, Controle, Plano Operacional, Orçamento Empresarial.

ABSTRACT

Today the activity of trade is a major challenge for any entrepreneur, and becoming more recognized the absolute necessity of a planning and control of different areas within a company. In order to achieve their goals, organizations must invest in planning in order to improve their techniques, professionalize their hand labor, expand the market and be able to compete in a market increasingly fierce. To this end it was proposed to draw up a strategic plan and then immediately an operational plan for the Ice Cream Factory Sertaneja Ltda, the latter being the object of study of this work. The methodology used for the preparation of the Budget Business Sorveteria Sertaneja LTDA was by searching the internet, books and articles. It made use of the deductive method, because through research, we used the knowledge obtained so inevitable and without contrast. Regarding the types of research, we used the literature and experimental. As has been studied and researched several concepts and way of preparing the Budget Enterprise, is that such knowledge was applied to budgeting Factory Ice Cream Sertaneja LTDA. With the results achieved in planning the company solidifies into information and now has data crucial for defining the targets and pathways that the company must follow in order to become bigger and better, is economically and socially.

Keywords: Planning, Control, Operational Plan, Budget Enterprise.

1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, planejar se tornou a alma do negócio tendo em vista um mercado a cada dia mais exigente, e uma concorrência em constante busca por aprimoramento. Isso vale para todas as empresas, sejam elas grandes empresas, multinacionais, ou então, empresas de pequeno porte.

A não utilização de planejamento de decisões está mais ligada a empresas pequenas, que visualizam essas ferramentas como sendo destinadas apenas para grandes negócios. Mas, o desenvolvimento acelerado do mercado está mudando esta visão e fazendo com que estas pequenas empresas procurem mais e mais por ferramentas de gestão que possam auxiliar a tomada de decisão. O planejamento na hora de estabelecer e dar continuidade a um empreendimento torna-se fundamental para o alcance dos objetivos desejados. A redução dos custos, qualidade dos produtos e da logística, que proporcione conforto e bem estar aos clientes, já não são

elementos suficientes para garantir o sucesso do negócio. A elaboração de um planejamento estratégico e um plano operacional que considere as mudanças e a dinâmica do ambiente é essencial para a construção da base do negócio, nos quais os gestores são os responsáveis para estabelecer as estratégias que criarão novas conquistas no mercado.

Este trabalho teve como objetivo a formulação de um planejamento estratégico e um plano operacional para a Fabrica de Sorvetes Sertaneja Ltda., empresa do ramo de gelados comestíveis no Rio Grande do Norte que tem a missão de oferecer produtos saborosos e ricos em valor nutritivo, com foco em qualidade, preços acessíveis e na proximidade com o consumidor, tentando cada vez mais manter-se atuante no mercado potiguar, adquirindo reconhecimento e a aceitação do público e para isso se concretizar tornou-se necessário um bom planejamento.

O presente estudo teve como base para seu desenvolvimento uma pesquisa bibliográfica entre diversos autores e leitura de alguns artigos acadêmicos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Orçamento Financeiro

Como ponto de partida para a execução do trabalho proposto vale evidenciar o conceito de orçamento trazido por Frezatti (2009):

“O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas”.

As primeiras metas a serem desenvolvidas por qualquer empresa é a definição de sua missão e visão. Terence e Escrivão Filho (2007) define missão como sendo o que é a empresa a partir de questionamentos do tipo qual o seu negócio, onde a empresa está, quais são seus clientes, produtos oferecidos, dentre outros. O mesmo autor define visão como sendo a identificação de onde a empresa quer chegar, tomando conhecimento da expectativa dos gestores e agentes da entidade.

2.2 Planejamento Estratégico

Observando os tempos passados, é importante ressaltar que a atividade de pensar estrategicamente nos negócios se limitava às restritas necessidades das empresas, já que a atividade de produção se caracterizava por unidades empresariais mais compactas, mercados limitados geograficamente. Porém, ao longo do tempo, várias modificações aconteceram no cenário empresarial, como por exemplo, o aumento da complexidade nas relações econômicas, o surgimento de crises que afligem os mercados e consumidores com maior participação com suas opiniões.

Pode-se definir cronologicamente que todas essas mudanças se deram das seguintes formas: inicialmente com a preocupação básica com a produção e expansão de mercados, seguindo com a busca pela construção de forças de vendas por consequência da crise de demanda e, finalmente, com o estreitamento dos mercados pelo fato das crescentes exigências dos clientes em termos de qualidade e compatibilidade com suas necessidades e concomitantemente a preocupação com o planejamento de marketing devido a grande concorrência e por fim e atuante a internacionalização dos mercados.

Com esse intuito, busca-se atualmente desenvolver os negócios e operações de modo coerente e consistente por meio de estratégias que garantam seu pleno sucesso no cenário competitivo. Insere-se nesse contexto a Estratégia Empresarial, caracterizada por (Tachizawa e Rezende; 2002. p.27) como "(...) um processo de monitoramento constante que possibilite à sua organização cumprir os objetivos propostos e manter o seu processo de crescimento".

A estratégia empresarial é uma extensão da gestão estratégica, sendo implementada graças a várias e diferentes análises, pois programar uma estratégia é tão importante e fundamental quanto formulá-la. A avaliação também é essencial, e engloba acompanhar os resultados dessa e promover os ajustes e correções necessárias para adequá-la às mudanças que ocorrerão no caminho. O desenvolvimento de uma estratégia é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa vai

competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para cumprir essas metas.

Para que a estratégia empresarial se torne viável, é preciso que haja a aceitação e credibilidade na sua elaboração, contando com o apoio de todas as lideranças da empresa enquanto mecanismos que irão nortear as suas ações durante os próximos anos. Por isso, iremos decorrer os elementos principais para o sucesso empresarial, fazendo-se necessário saber que a administração estratégica é regida pela premissa de que o ciclo de planejamento não é adequado para lidar com um ambiente em constante mutação. Sendo assim, há a necessidade de se trabalhar com sistemas informativos contínuos e em tempo real e de uma flexibilidade estratégica, permitindo respostas rápidas e apropriadas para mudanças súbitas no ambiente.

Pode-se inferir, portanto, que a Estratégia Empresarial também nomeada de Gestão Estratégica é um processo de adaptação contínua, no qual as organizações têm de mobilizar todos os seus recursos, analisando seus pontos fortes e fracos no âmbito interno e externo visando atingir objetivos determinados. Essa adaptação é posta em prática através da mudança de hábitos e posturas, com o intuito de adaptar o potencial da empresa às turbulências do meio ambiente e às tendências futuras.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para elaboração do Orçamento Empresarial da Sorveteria Sertaneja LTDA foi através de pesquisa na internet, livros e artigos. Foi feito uso do método dedutivo, pois através da pesquisa, utilizou-se do conhecimento que se obtém de forma inevitável e sem contraposição.

Quanto à tipologia da pesquisa, foi utilizada a bibliográfica e a experimental. À medida que foi estudado e pesquisado diversos conceitos e forma de elaboração do Orçamento Empresarial, é que foi aplicado tais conhecimentos para elaboração do orçamento da Fábrica de Sorvetes Sertaneja LTDA.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Empresa

A partir destes conceitos foram identificados missão e visão para a Fábrica de Sorvetes Sertaneja Ltda:

Missão - Oferecer produtos saborosos e ricos em valor nutritivo, com foco em qualidade, preços acessíveis e na proximidade com o consumidor, assim objetivando proporcionar aos nossos colaboradores, clientes e fornecedores o sentimento de satisfação, realização e bem-estar, mantendo o nosso comprometimento com a responsabilidade social e o respeito ao meio ambiente.

Visão - Manter-se atuante no mercado potiguar, adquirindo reconhecimento e grande aceitação do público, compartilhando uma imagem de confiança para tornarmos-nos um dos empreendimentos mais competitivos no ramo de gelados comestíveis do Rio Grande do Norte.

A partir destes conceitos é que se analisa o ambiente o qual a empresa está inserida, a composição interna da entidade, identifica seus pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades. De posse dessa análise começa então a delinear as estratégias para a empresa e os meios de como alcançá-las, para então executá-las por meio do plano operacional e plano financeiro.

4.2 Primeiros Passos para o Orçamento da Fábrica de Sorvetes Sertaneja Ltda

As empresas sempre estão em busca de aprimoramento, visando crescimento e estabilidade perante seus clientes e concorrentes. Como meio de alcançar tal objetivo os gestores empresariais buscam ferramentas para avaliar o desempenho da entidade, corrigir falhas, desenhar o perfil da empresa, dentre outros. Tudo isso acontece pela preocupação de se manter atuante num mercado cada vez mais seletivo.

É partindo deste raciocínio, que temos o orçamento como uma ferramenta de crescimento empresarial. Como ponto de partida para alcançá-lo, temos que fazer uma análise da situação da empresa internamente, avaliando sua estrutura, e externamente, avaliando o mercado em que ela está inserida, para então chegar a projeções financeiras pretendidas para entidade.

4.3 Princípios Gerais de Planejamento

Como ponto de partida para um objetivo final, que vem a ser uma previsão orçamentária para a empresa, temos que analisar os princípios gerais de planejamento e verificar o enquadramento dos mesmos à empresa em questão. Segundo Frezatti (2009), não constatação da aplicabilidade de tais princípios dentro da organização poderá implicar numa gestão vulnerável a falhas e erros.

Os princípios correspondem aos apresentados por Welsch (1994) *apud* Frezatti (2009), são eles:

- Envolvimento Administrativo: nada mais é do que o corpo administrativo de uma organização ter conhecimento da importância de planejar suas decisões e que executá-las com coerência implica em benefícios. E, eles devem estar cientes de que a participação na elaboração do orçamento cabe não só a alta administração como também às demais áreas da organização.
- Adaptação organizacional: este princípio está relacionado à atribuição de responsabilidades de maneira a não sobrepor funções. Ou seja, estamos falando da estrutura organizacional da empresa.
- Contabilidade por área de responsabilidade: é o conhecimento da atividade da empresa, a fim de executar uma contabilidade mais fidedigna possível, tendo conhecimento dos centros de custos, unidades de negócios. O plano de contas deve ser o espelho da entidade, para que a partir dele possam surgir informações úteis e de fácil entendimento.
- Orientação por objetivos: a empresa deve ter seus objetivos bem definidos, e os mesmos devem ser de conhecimento de todos que atuam dentro da organização para que haja uma sinergia entre as diversas áreas. Frezatti (2009) diz que os objetivos devem ser definidos levando em consideração a empresa, a área e os indivíduos que nela atuam para que não haja conflitos de interesses.

- Comunicação integral: para planejar é necessária a comunicação numa organização, e ela se faz presente para detectar problemas e buscar maneiras de resolvê-los o mais rapidamente, evitando que problemas já solucionados voltem a aparecer.
- Expectativas realísticas: sobre este princípio convém dizer que o planejamento deve ser executável, ou seja, deve-se planejar algo que esteja condizente à realidade da organização, considerando sua real capacidade, e também, as necessidades do mercado.
- Oportunidade: trata-se de ter o planejamento pronto com antecedência ao período a que ele compreende. Para tanto, deve-se montar uma espécie de cronograma para a elaboração do planejamento, viabilizando a sua montagem no tempo disponível. O planejamento não pode está disponível para execução após o início do período para o qual foi elaborado.
- Aplicação flexível: o planejamento não pode ser uma ferramenta que prenda seus gestores à sua única e exclusiva execução. Ele deve permitir ajustes para atividades não conhecidas anteriormente. O que não quer dizer que seja bom para a organização mudanças drásticas no que foi planejado.
- Acompanhamento: controle e acompanhamento são fundamentais para que o planejamento seja executado adequadamente. Ao acompanhar é possível verificar variações e proporcionar ajustes.
- Reconhecimento do esforço individual e do grupo: significa evidenciar o desempenho negativo e positivo da organização, identificando as áreas que tiveram dificuldades e procurar resolvê-las, como também identificando as que tiveram bons desempenhos e procurar incentivá-las.

Avaliando a Fábrica de Sorvetes Sertaneja Ltda podemos identificar que a mesma procura atender os princípios e interligá-los, objetivando um desenvolvimento saudável da organização. A aplicabilidade dos princípios poderá ser constatada no desenvolvimento do plano operacional da mesma.

4.4 Diretrizes

As diretrizes para a Fábrica de Sorvetes Sertaneja Ltda foram elaboradas no processo de planejamento estratégico.

Segundo Frezatti (2009), diretrizes é o direcionamento das ações para os vários segmentos, ou seja, vem a ser o que a empresa almeja alcançar traduzido para as diversas áreas da organização.

Para a empresa em estudo, foram definidas as seguintes projeções, resumidamente: a diversificação dos seus produtos e o fortalecimento da marca perante o mercado competitivo.

4.5 Cenários

A avaliação do cenário o qual a empresa está inserida é tida como um dos pilares para o planejamento orçamentário, uma vez que o cenário irá abordar variáveis políticas, econômicas e mercadológicas, por exemplo.

Como forma de melhor compreender este conceito, Padoveze e Taranto (2009) definem o cenário como a “escolha de um conjunto de variáveis macroeconômicas previstas para períodos futuros”. Há, basicamente, três possibilidades de cenários, sendo eles: otimista, moderado e pessimista. Eles ainda afirmam que para não se tenham dúvidas na mensuração das variáveis do orçamento é imprescindível a adoção de um cenário ao dar início ao planejamento.

Analisando a entidade, o mercado o qual ela se insere, a localização, a economia favorável ao ramo de gelados, a Fábrica de Sorvetes Sertaneja Ltda adotou um cenário otimista o qual prevê um aumento em suas vendas no percentual de 10%.

	2012	2013
	-	
Investimento*	304.367,72	
Receitas		305.900
(-) Custos e Despesas		-230.400

Resultado antes de Tributos		75.500
(-) Tributos		-7.700
Resultado Líquido		67.800
* Investimento representa o valor do patrimônio líquido		

4.6 Premissas

As premissas devem ser elaboradas antes da elaboração do orçamento, pois uma vez definidas, elas influenciarão os resultados futuros. Frezatti (2009) define premissas como sendo os pressupostos da organização, e são resultados do consenso dos gestores da entidade. Elas podem ser separadas em: operacionais, de estruturação e econômico-financeira.

Ao analisar a Fábrica de sorvetes Sertaneja Ltda foi possível detalhar suas premissas, e as mesmas serão expostas logo abaixo:

- OPERACIONAIS

A Fábrica de sorvetes Sertaneja LTDA produz, no momento, picolés e sorvetes de diversos sabores de baixo teor calórico e com boa qualidade nutricional.

Sabores dos Picolés: Limão, Morango, Manga, Coco, Cajá e Chocolate.

Sabores dos Sorvetes: Morango, Chocolate, Manga e Morango com chocolate.

Trinta por cento (30%) dos Custos dos Produtos Vendidos correspondem ao custo de fabricação do Picolé, enquanto que setenta por cento (70%) correspondem aos custos de fabricação dos sorvetes. O mesmo critério percentual foi empregado para a quantidade vendida desses produtos.

No atacado vendem-se caixas de picolés e de sorvetes, contendo em cada caixa respectivamente, doze e seis unidades. Cada unidade de sorvete possui 500ml e cada unidade de picolé possui peso líquido de 220 gramas.

As justificativas para o preço de venda estão relacionadas tanto na localização quanto na composição de nossos produtos. A loja a varejo localiza-

se no terceiro piso do Shopping Midway Mall. E os nossos produtos possuem boa qualidade nutricional, sendo eles: fonte de vitaminas, zero gordura trans, pouco teor de gordura saturada, fabricados com poupa da fruta, pedaços de frutas ou de chocolate na sua composição e não possuem conservantes artificiais.

A justificativa para o fato de vender mais sorvetes do que picolés está relacionada à demanda na loja a varejo ser pela maior saída do sorvete ao invés do picolé.

Graças à credibilidade da nossa empresa, os treinamentos oferecidos aos nossos funcionários e o fato de não precisarmos de mão-de-obra extra, não apresentamos dificuldades na contratação da nossa mão-de-obra.

A fruta que a empresa mais possui dificuldades em adquirir é a manga, mas aproveitam-se suas altas estações e armazenam-na. O período de sua baixa estação corresponde ao de baixa nas vendas (sazonalidade), e assim, não há mudanças nos nossos custos de fabricação.

- DE ESTRUTURAÇÃO

A moeda de decisão é o Real (R\$) e o orçamento foi planejado para todo o ano de 2013, de janeiro a dezembro. O orçamento será planejado com base no ano de 2012.

- ECONÔMICO-FINANCEIRAS

Tabela 01 – Custo Unitário/ Preço de Venda/ Quantidade Vendida – Picolé
Tabela com a projeção orçada do custo unitário, preço de venda e quantidade vendida do produto Picolé no ano de 2012.

Picolé			
Sabores	Custo Unitário	Preço de Venda	Quantidade Vendida
Limão	R\$ 0,4453	R\$ 2,20	38.000
Morango	R\$ 0,4453	R\$ 2,20	
Goiaba	R\$ 0,4453	R\$ 2,20	
Manga	R\$ 0,4453	R\$ 2,20	
Coco	R\$ 0,4453	R\$ 2,20	

Cajá	R\$	0,4453	R\$	2,20
Chocolate	R\$	0,4453	R\$	2,20

Dados da pesquisa, 2013.

Tabela 02 – Custo Unitário/ Preço de Venda/ Quantidade Vendida – Sorvete
Tabela com a projeção orçada do custo unitário, preço de venda e quantidade vendida do produto Sorvete no ano de 2012.

Sorvete			
Sabores	Custo Unitário	Preço de Venda	Quantidade Vendida
Morango	R\$ 1,0391	R\$ 4,10	47.500
Chocolate	R\$ 1,0391	R\$ 4,10	
Manga	R\$ 1,0391	R\$ 4,10	
Morango com Chocolate	R\$ 1,0391	R\$ 4,10	
Total Geral			85.500

Dados da pesquisa, 2013.

Tabela 03 – Critério de Custo dos produtos - Picolé e Sorvete
Tabela com o critério de rateio dos custos entre os produtos e a sua relação com o preço de venda.

Critério de Custo dos produtos		
Produto	CPV	Preço de Venda
30% para Picolé	R\$ 0,4453	R\$ 2,20
70% para sorvete	R\$ 1,0391	R\$ 4,10

Dados da pesquisa, 2013.

Tabela 04 – Critério da Quantidade Vendida - Picolé e Sorvete
Tabela com a porcentagem e quantidades de venda de cada produto.

Critério da Quantidade Vendida		
Produto	%	Unidades
Picolé	44,44%	38.000

Sorvete	55,56%	47.500
---------	--------	--------

Dados da pesquisa, 2013.

Tabela 05 – Vendas ano 2012 - Picolé e Sorvete

Tabela com a porcentagem e quantidades de vendas com relação ao mês do ano.

2012		
Meses	Vendas	%
Janeiro	23.085	27,0%
Fevereiro	15.390	18,0%
Março	6.838	8,0%
Abril	1.710	2,0%
Maio	0	-
Junho	0	-
Julho	0	-
Agosto	857	1,0%
Setembro	1.710	2,0%
Outubro	4.276	5,0%
Novembro	10.258	12,0%
Dezembro	21.376	25,0%
Total	85.500	100,0%

Dados da pesquisa, 2013.

4.7 Pré-Planejamento

Em conformidade com as mudanças que pretendemos realizar na Fábrica de Sorvetes Sertaneja Ltda e de acordo com a situação financeira da mesma, escolhemos um cenário em que ocorre um aumento de 10% nas vendas para o ano de 2013.

4.8 Plano Operacional

A etapa operacional é definida por Padoveze e Taranto (2009) como sendo a base de todo o processo orçamentário de uma empresa, pois envolve

a maior parte dela e exige um alto detalhamento. Esta etapa consiste na elaboração dos planos que condicionam a estruturação das atividades da entidade, associada às suas operações.

Portanto, esta etapa engloba os planos de marketing, produção, investimentos e recursos humanos, os quais serão detalhados para a Fábrica de Sorvetes Sertaneja Ltda.

4.9 Plano de Marketing

Segundo Frezatti (2009), essa é a etapa que cuida da definição do *output* da organização. É o início da montagem do orçamento, devendo ser regularmente utilizado e atualizado, já que sua elaboração permite a análise do mercado, adaptando-se as suas constantes mudanças e identificando tendências.

De acordo com Frezatti (2009), esse plano é composto por três subplanos:

- Plano de Vendas ou Prestação de Serviços: Ocorre a projeção do *output* da empresa. É nessa fase que ocorrem as definições das quantidades de produtos a serem vendidos, preços brutos, prazos, como e se usa as taxas de juros, impostos incidentes e descontos.
- Plano de Comunicação com o Mercado: objetiva suportar a imagem da organização, desenvolvendo ações nas áreas de propaganda e publicidade.
- Plano de Despesas Comerciais: São os gastos relacionados com a estrutura da atividade comercial da empresa.

A Fábrica de Sorvetes Sertaneja LTDA busca, em seu plano de marketing, definir os resultados a serem alcançados e a formulação de ações para atingir sua competitividade. Dessa forma, elaborou os seguintes subplanos:

- Plano de Vendas:

Na elaboração do Quadro 1 (anexo) - Orçamento de Vendas, Produção e Estoque, primeiramente foi encontrado a quantidade vendida para o ano de 2013, aumentando a quantidade vendida em 10% em relação a quantidade vendida no ano de 2012. E foi baseando-se na quantidade vendida de janeiro a dezembro de 2012 que encontramos novos percentuais para então ratear a quantidade vendida para todo o ano de 2013, e, assim, preenchemos todo o Quadro de Orçamento de Vendas, Produção e Estoques numa perspectiva de que no final de dezembro de 2013 permanecessem 30.000 unidades no estoque final.

Tabela 06 – Previsão de vendas 2013 - Picolé e Sorvete

Tabela com a previsão de vendas em 2013

Vendas 2013		
Meses	Vendas	%
Janeiro	25395,00	27,00%
Fevereiro	16298,00	17,33%
Março	6520,00	6,93%
Abril	1881,00	2,00%
Maio	520,00	0,55%
Junho	520,00	0,55%
Julho	520,00	0,55%
Agosto	1000,00	1,06%
Setembro	1881,00	2,00%
Outubro	4710,00	5,01%
Novembro	11285,00	12,00%
Dezembro	23520,00	25,01%
Total	94.050,00	100,00%

Dados da pesquisa, 2013.

A política de preço praticado pela Sorveteria Sertaneja leva em consideração o preço dos concorrentes, sendo que a qualidade dos produtos, conta como o diferencial no mercado.

Para elaborar o Quadro 2 (anexo) – Orçamento de Custos e Despesas foi necessário o valor da receita prevista para 2013 e os novos percentuais dos custos e despesas que se encontram na Demonstração do Resultado de 2012 pelo método do custeio variável (Anexo I). Com os valores dos custos e despesas para o ano de 2013, foi necessário distribuí-los para todos os meses,

e como forma de fazer essa distribuição foram utilizados os percentuais encontrados para as quantidades vendidas.

Para elaborar a Demonstração do Resultado Projetado fizemos uso de tais conceitos:

O conceito de custos segundo Martins (2001), está relacionado à produção, isto é, “gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”.

A divisão de custos entre fixos e variáveis é largamente utilizada, portanto é necessário evidenciarmos esta divisão. Os custos fixos são os custos que dentro de uma capacidade instalada e determinada não sofreram variação expressiva de acordo com o volume de produção (MARION,2003).

Dessa forma, no Quadro 3 (anexo) – Demonstração do Resultado Projetado foi utilizada a receita prevista para o ano de 2013, os percentuais dos custos e despesas pelo método do custeio variável da demonstração do resultado de 2012 e os percentuais das quantidades vendidas para 2013.

- Plano de Comunicação com o Mercado:

Uma das principais estratégias da Fábrica de Sorvetes Sertaneja é o investimento em marketing. Com o objetivo de assegurar um maior nível de vendas tanto para a alta como para a baixa estação, deve-se incluir a criação de uma nova logomarca e enfatizar o aspecto saudável do consumo de sorvetes.

Além de propagandas em outdoor, rádio e o boca a boca dos clientes satisfeitos com os produtos, a fábrica possui redes sociais que interagem, com os clientes, divulgando promoções e a qualidade dos produtos.

No momento a empresa está dando a prioridade à divulgação em redes sociais, por ter baixo custo e de fácil acesso ao público alvo.

- Plano de Despesas Comerciais:

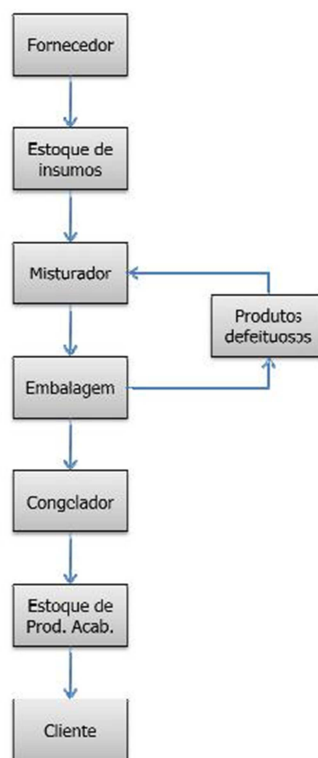
Como mencionado na elaboração das Premissas operacionais, a sorveteria possui uma loja a varejo no terceiro piso do Shopping Midway Mall. O maior gasto da loja a varejo está relacionado com o aluguel pago ao shopping. Quanto ao quadro de funcionários relacionados ao setor comercial

da loja a varejo, precisamos de apenas um vendedor, com salário fixado em R\$ 700,00, como mostra o quadro de funcionário exposto no plano de recursos humanos.

4.1. PLANO DE PRODUÇÃO

Segundo Frezatti (2009), o plano de produção, suprimentos e estocagem consiste na etapa que deve disponibilizar os produtos que serão comercializados. Além da produção, incorpora todos os processos de logística.

É de se concordar com Padoveze e Taranto (2009) e Frezatti (2009), quando eles afirmam da real importância do plano de produção para a organização, é a partir dele que a entidade saberá não só quanto pode produzir, como também quanto deve produzir para atender a demanda de seus clientes sem correr risco de perder vendas por falta de produto em estoque. Também é de vital importância para não acontecer da produção ser em demasia, ocasionando um custo de estocagem que um bom planejamento pode evitar.



Elaborado pelo autor

A Fábrica de Sorvetes Sertaneja possui capacidade operacional máxima para produção igual a 15.000 unidades, das quais 6.667 unidades são para picolés e 8.333 são para sorvetes. Possui capacidade máxima de estoques igual a 46.000 unidades, das quais 20.444 unidades são para picolés e 25.556 são para sorvetes.

O quadro de funcionário relacionado ao departamento de produção será exposto no plano de recursos humanos.

4.2. PLANO DE INVESTIMENTOS

O plano de investimento irá contemplar dentre outras decisões, as relacionadas ao ativo permanente da empresa. Ao passo que as empresas de um modo geral visam crescimento, tal objetivo requer aumento de produção, busca por novos clientes, ampliação do mercado, descoberta de novos produtos, dentre outros. E tudo que requer aumento, implica em mudanças, sejam elas, por exemplo, comprar mais equipamentos ou investir em novas tecnologias.

Padoveze e Taranto (2009) deixam claro que o plano de investimento é provisionado não só para curto prazo como também para longo prazo quando eles dizem:

“[...] orçamento de investimentos não está relacionado apenas aos planos de curto prazo. Pelo contrário, parte dos investimentos necessários para o exercício seguinte é decorrente dos planos operacionais que têm origem no planejamento estratégico.”

A Fábrica de sorvetes Sertaneja está no mercado há 11 anos, desde sua fundação em 2002 busca-se incessantemente a inovação tecnológica e o aprimoramento dos produtos. Hoje ela alcançou um patamar confortável, em que é desnecessário um investimento em maquinário. Além de deter o que há de mais moderno do mercado, a fábrica possui, ainda, capacidade de produção para cobrir a demanda total estimada na alta estação.

Assim, o plano de investimento visa destacar as áreas com pontos críticos que necessitam de suporte, como também, as prioridades da empresa.

Com o intuito de diversificar os produtos e esquivar-se da sazonalidade, será implantado freezers específicos para o congelamento de água mineral e

água de coco. A venda de gelo e água de coco serão os responsáveis por manter o nível equilibrado das receitas, mesmo nos períodos de baixa estação.

Por fim, está sendo estudada a possibilidade de expansão da frota de veículos e o quadro de funcionário para atender os clientes das cidades adjacentes.

4.3. PLANO DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com Frezatti (2009), o plano de recursos humanos consiste no plano que deve tratar de maneira integrada a questão dos recursos humanos na entidade.

Em sua essência a Fábrica de Sorvetes Sertaneja LTDA busca, dentre outras coisas, oferecer produtos saborosos e ricos em valor nutritivo, sempre com foco na qualidade de nossos produtos, buscamos também a proximidade com nossos clientes. Assim, para que todo esse conjunto esteja em perfeita harmonia, é preciso proporcionar aos nossos colaboradores, clientes e fornecedores o sentimento de satisfação, realização e bem-estar.

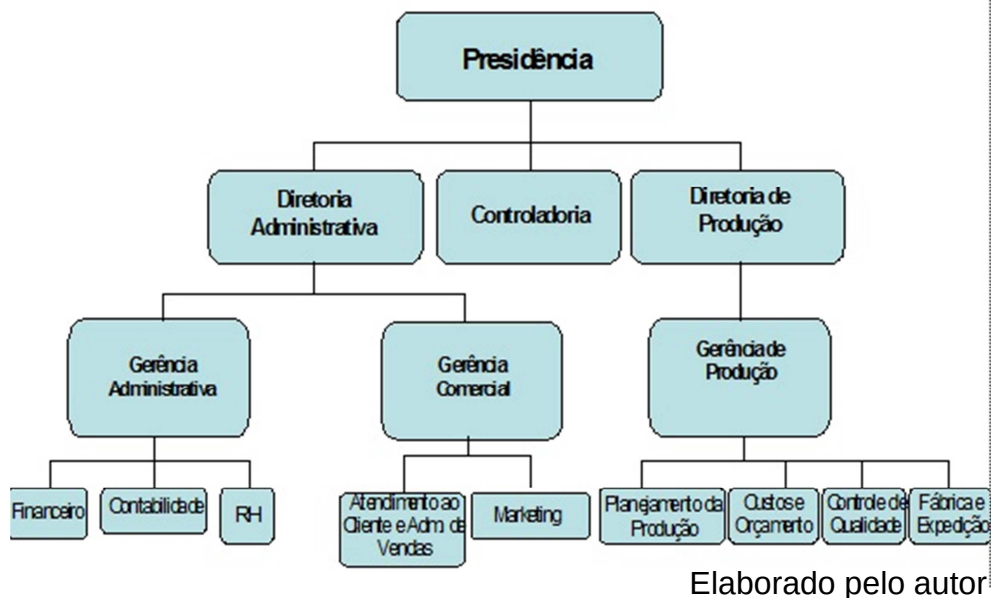
Para tanto, as atenções são focadas, ainda mais, a área de recursos humanos, já que é com as pessoas que se alcançam resultados nos âmbitos de qualidade, produtividade e atendimento, ou seja, os objetivos buscados pela empresa.

Não se busca uma estrutura rigorosa de gestão, padronizada, tampouco um modelo único de recursos humanos, dispõe-se de ações que facilitem a gestão de pessoas.

A empresa constitui-se muito bem organizada e hierarquizada, como será demonstrado logo mais abaixo com o organograma organizacional e o quadro de funcionários da Fábrica de Sorvetes Sertaneja Ltda. O ambiente interno é propício para o bom desenvolvimento das tarefas dos colaboradores, para isso o recrutamento de futuros funcionários será realizado de maneira cuidadosa. Sempre que surgem cargos busca-se preencher, a princípio, com seleção interna, incentivando assim o máximo desempenho dos empregados já existentes na empresa. Mesmo assim, caso não haja maneira de suprir o cargo vago, abre-se seleção externa.

Para que a missão e a visão da Sorveteria sejam atingidas, é essencial uma boa política de remuneração, possibilidade de ascensão profissional, bom ambiente de trabalho e incentivo a qualificação profissional, esse último é alcançado por meio de treinamentos e cursos de aperfeiçoamento periódicos.

- ORGANOGRAMA



- QUADRO DE FUNCIONÁRIOS

1. Presidência	Bruno Pereira	-
1.1 Controladoria	Antonio Carlos	R\$ 2.550,00
1.2 Diretoria Administrativa	Heber Martins	-
1.2.1 Gerência Administrativa	Eduardo Lincoln	R\$ 3.400,00
1.2.1.1 Financeiro	A. Souza	R\$ 1.250,00
1.2.1.2 Contabilidade	E. Gomes	R\$ 1.350,00
1.2.1.3 Recursos Humanos	W. Lima	R\$ 1.000,00
1.2.2 Gerência Comercial	C. Nunes	R\$ 3.400,00
1.2.2.1 Atend. Cliente e Adm. Vendas	W. Silva	R\$ 1.450,00
1.2.2.1.1 Vendedor da Loja da Fábrica	C. Vieira	R\$ 900,00
1.2.2.1.2 Vendedor da Loja à Varejo	R. Oliveira	R\$ 700,00
1.2.2.2 Marketing	J. Cunha	R\$ 1.000,00
1.3 Diretoria de Produção	Anita Melo	-
1.3.1 Gerência de Produção	P. Toledo	R\$ 4.400,00
1.3.1.1 Planejamento da Produção	D. Texeira	R\$ 1.252,00
1.3.1.2 Custos e Orçamento	D. Freitas	R\$ 1.700,00

1.3.1.2.1 Auxiliar de Custos e Orçamento	D. Simões	R\$ 810,00
1.3.1.3 Controle de Qualidade	J. César	R\$ 2.500,00
1.3.1.4 Fábrica e Expedição	L. Falcão	R\$ 2.500,00
1.3.1.4.1 Auxiliar de Fábrica	M. Cunha	R\$ 810,00
1.3.1.4.2 Auxiliar de Fábrica	L. Henrique	R\$ 810,00
1.3.1.4.3 Auxiliar de Expedição	F. Krentel	R\$ 810,00
Total	-	R\$ 32.592,00

Elaborado pelo autor

E como forma de reconhecer o desempenho daqueles que trabalham na organização, a mesma trabalha levando em consideração as seguintes políticas:

- Nenhum funcionário deve ter seu salário reduzido, somente mantido ou aumentado;
- O montante de salários não deve ultrapassar 20% do montante inicial, conforme cálculos a seguir:

Montante inicial = R\$ 32.592,00

$32.592,00 \times 20\% = \text{R\$ } 6.518,40 \rightarrow \text{Aumento permitido}$

$6.518,40 + 32.592,00. = \text{R\$ } 39.110,40 \rightarrow \text{Montante máximo permitido}$

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de alcançar os seus objetivos, as organizações devem investir em planejamento com o intuito de aprimorar suas técnicas, profissionalizar sua mão-de-obra, ampliar o mercado e estar apta a concorrer num mercado cada vez mais acirrado.

Ao deparar-se com o desenvolvimento do plano operacional do orçamento, se constata a importância do mesmo para a solidificação de uma empresa. Para o ramo de atuação da Sorveteria Sertaneja pôde-se destacar que agradar ao público em geral, é uma tarefa árdua, entretanto torna-se mais fácil com o diferencial em produtos saborosos, saudáveis e de baixo teor calórico.

Com base em dados bibliográficos e experimentais foram analisados as demonstrações de 2012 e o mercado abrangente, tornando-se possível a

projeção de vendas, custos, despesas e a elaboração da Demonstração do Resultado para o ano de 2013.

É importante destacar que na elaboração do orçamento muitas vezes o que se planeja, ao final pode não ser viável por não proporcionar a rentabilidade desejada, por isso é fundamental para viabilidade de qualquer empreendimento, planejar.

REFERÊNCIAS

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**: planejamento e controle gerencial. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos, **Contabilidade Empresarial**. 9.ed.São Paulo : Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2001

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial**: novos conceitos e técnicas. 1.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Elaboração do Planejamento Estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.1, n.2, p.34-50, 2007.