

**BSFEAC**

**A ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTOS NAS MICROEMPRESAS  
E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE:  
UM ESTUDO DE CASO**

*Raimunda Edna Xavier da Silva*

ee  
156



**Janeiro/1997**

*UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ*

*FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CIÊNCIAS CONTÁBEIS*

*DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE*

*CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS*

BSFEAC

***A ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTOS NAS MICROEMPRESAS E  
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE:  
UM ESTUDO DE CASO***

Monografia submetida à Coordenação  
do Curso de Graduação de Ciências  
Contábeis como requisito parcial à  
obtenção do diploma de Bacharel em  
Ciências Contábeis.

Fortaleza-CE  
1997

## **Agradecimentos**

A DEUS,

Aos meus pais, pelo exemplo, apoio e incentivo constantes,

A meus irmãos pela compreensão e força,

À amiga Silvana Viana por estar sempre presente,

Aos professores da FEAAC, em especial à professora Marcelle Collares, por ter acreditado neste trabalho e orientado-me na consecução do mesmo.

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Ciências Contábeis como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, outorgado pela Universidade Federal do Ceará.

A citação de qualquer parte do texto desta monografia é permitida, desde que seja feito de conformidade com as normas da ética científica.

ESFEAC

Raimunda Edna Xavier da Silva

Monografia Aprovada em 22/01/97

---

Maria das Graças Arrais  
Coordenadora do Curso

---

Marcelle Colares Oliveira  
Professora Orientadora

---

Jeanne Marguerite M. Moreira  
Professora Convidada

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	07
<b>Capítulo 1: O Planejamento e o Controle nas Empresas</b> .....	09
1.1. Planejamento: Conceito e Generalidades .....	09
1.2. Controle: Conceito e Generalidades .....	10
1.3. Importância do Planejamento e do Controle nas Empresas .....	11
1.4. A Formalização dos Processos de Planejamento e Controle .....	13
1.5. Orçamento: Conceito e Generalidades .....	14
1.6. Plano de Resultados .....	15
1.6.1. O Orçamento de Vendas .....	16
1.6.2. O Orçamento da Produção .....	18
1.6.3. O Orçamento de Matérias-Primas .....	18
1.6.4. O Orçamento de Mão-de-Obra Direta .....	19
1.6.5. O Orçamento dos Custos Indiretos de Fabricação .....	20
1.6.6. O Orçamento de Estoques (Inicial e Final) .....	20
1.6.7. O Orçamento dos Custos dos Produtos Vendidos .....	21
1.6.8. O Orçamento das Despesas Administrativas .....	21
1.6.9. Importância da Contabilidade para a Consecução do Plano de Resultados .....	21
1.6.10. Contexto Contábil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte .....	22
<b>Capítulo 2: Formalização do Processo Produtivo</b> .....	23
2.1. Orçamento de Produção .....	23
2.2. Considerações sobre o Planejamento da Produção e os Níveis de Estoques .....	25
2.3. Políticas de Planejamento de Estoques .....	26
2.4. Responsabilidades pela Elaboração .....	27
2.5. Elaboração do Plano de Produção (Parte Teórica) .....	28
2.6. Desmistificação do Plano de Produção .....	30
2.7. Importância do Plano de Produção .....	30

<b>Capítulo 3: Contexto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte .....</b>	<b>31</b>
3.1. <i>As Microempresas e Empresas de Pequeno Porte no Brasil .....</i>	31
3.2. <i>As Microempresas e Empresas de Pequeno Porte do Setor de Panificação .....</i>	33
3.2.1. <i>Planejamento da Produção .....</i>	33
3.2.2. <i>Espaço Físico (Lay-out) .....</i>	34
3.2.3. <i>Máquinas e Equipamentos .....</i>	34
3.2.4. <i>Sistemática Contábil .....</i>	35
3.2.5. <i>Política Econômica e Financeira .....</i>	35
3.2.6. <i>Processo Decisório .....</i>	35
3.2.7. <i>Principais Problemas das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte do Setor .....</i>	36
<b>Capítulo 4: Estudo de Caso .....</b>	<b>36</b>
4.1. <i>Abordagem Inicial .....</i>	36
4.2. <i>Por que o Setor de Panificação? .....</i>	37
4.3. <i>As Microempresas e Empresas de Pequeno Porte e o Setor de Panificação no Ceará .....</i>	38
4.4. <i>Contexto da Empresa .....</i>	38
4.4.1. <i>Identificação da Empresa .....</i>	39
4.4.2. <i>Mercado da Empresa .....</i>	39
4.4.3. <i>Recursos Humanos .....</i>	39
4.4.4. <i>Estrutura Produtiva .....</i>	40
4.4.5. <i>Matérias-Primas e Outros Insumos .....</i>	40
4.5. <i>Elaboração do Plano de Produção (Parte Prática) .....</i>	41
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>48</b>

## INTRODUÇÃO

Toda empresa, qualquer que seja seu porte ou setor de atuação, para sobreviver precisa de um mínimo de Planejamento e Controle. Atualmente, com a abertura dos mercados (globalização da economia) e com o conseqüente acirramento da competição, o planejamento é de fundamental importância para consecução dos negócios das empresas.

No Brasil, com o fim do protecionismo de mercado e com a estabilização da economia, as empresas se deparam com novos paradigmas que envolvem a busca de novos posicionamentos no mercado ou, pelo menos, a manutenção de suas fatias, sob o risco de capitularem frente à concorrência.

Conceitos como Reengenharia, Qualidade Total e Planejamento Estratégico já fazem parte do dia-a-dia das grandes empresas em todo o mundo. No Brasil, onde a cultura das taxas altíssimas de inflação levava à busca irrefreada pela maximização de lucros, as empresas têm que conviver com a idéia de que daqui para frente essa meta já não é mais satisfatória, pois o que se busca agora é a valorização da empresa e não o lucro líquido de um único exercício.

O diferencial, portanto, para o alcance dessa meta passa pela redução dos custos, aumento da qualidade e satisfação do cliente, baseados num eficiente gerenciamento empresarial e na capacidade que a empresa tem de planejar e controlar suas ações operacionais, financeiras e econômicas.

As Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) fazem parte desse contexto e não podem, portanto, ficar à margem de todo esse processo, sob o risco de desaparecerem, vítimas dos concorrentes mais capacitados, ou de permanecerem estagnadas, impossibilitadas de crescerem e se expandirem.

Fato é que as ME e EPP são fundamentais à economia de qualquer país. No Brasil não é diferente e segundo dados estatísticos elas são 3,5 milhões, o que equivale a 90%

dos estabelecimentos comerciais, industriais e de serviços do País. Empregam 59% da população economicamente ativa, sendo responsáveis por 12% da massa salarial e 20% do PIB<sup>1</sup>. Esses números são bastantes expressivos, mas quando se olha a realidade individualizada de cada ME e EPP, constata-se problemas sérios de gerenciamento de custos, planejamento de vendas, manutenção de recursos humanos, dentre outros. Nesse momento, cabe abrir-se um parêntese para esclarecer que, devido a uma interpretação errônea do Estatuto da ME e EPP que as dispensa da Escrituração Fiscal, a maioria dessas empresas não faz Escrituração Contábil o que é, *a priori*, desalentador mas não desanimador, pois já existem discussões no sentido de se regulamentar modelos simplificados de Demonstrações Contábeis para esses tipos de entidades.

Tais empecilhos, no entanto, não devem ser tomados como realidades imutáveis e de impraticabilidade e inviabilidade de um Planejamento de Resultados eficiente e eficaz para as mesmas.

Este trabalho se propõe a discutir, de uma forma geral, da necessidade e viabilidade do Planejamento formalizado - Orçamento para as ME e EPP e, de forma mais específica, a formalização do Planejamento da Produção. Dessa forma, ele foi assim estruturado: numa primeira parte (Capítulo 1) evidencia-se o que são planejamento e controle e porque são importantes dentro da empresa, assim como, a formalização desse processo - Orçamentos, o Plano de Resultados e a importância da Contabilidade para consecução do mesmo. No capítulo seguinte, aborda-se de forma específica e teórica o Orçamento de Produção. Na terceira parte, analisa-se o contexto das ME e EPP no Brasil e, de forma mais analítica, as do setor de panificação que foi usado num estudo de caso. Na última parte, apresenta-se a estrutura de uma ME desse setor produtivo, assim como um Orçamento de Produção baseado nessa estrutura e em informações pré-concebidas para elaborá-lo. Por fim, apresenta-se as conclusões.

---

<sup>1</sup> Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE



# Capítulo 1: O PLANEJAMENTO E O CONTROLE NAS EMPRESAS

## 1.1. PLANEJAMENTO: CONCEITO E GENERALIDADES

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa.

Portanto, Planejamento é uma função administrativa que abrange atividades diversas, desde a formulação dos objetivos básicos da empresa, o planejamento da organização, o planejamento operacional até o planejamento para mudanças mais significativas, tais como mudança e/ou expansão dos negócios da empresa, dentre outros.

De uma forma analítica a função Planejamento pode ser assim esquematizada:

i) Planejamento a Longo Prazo - geralmente corresponde ao planejamento que se estende por mais de um ano, podendo, em alguns casos, alcançar até vinte anos. Este tipo de planejamento envolve premissas estratégicas tais como:

- a) a previsão do ambiente empresarial para as áreas geográficas industriais nas quais a empresa planeja atuar;
- b) o estabelecimento dos objetivos mais gerais da empresa, envolvendo o estabelecimento da linha de produtos, as regiões de mercado, objetivos de lucro, de retorno do investimento e padrões de crescimento;
- c) a formulação de planos formais a longo prazo.

ii) Planejamento a Curto Prazo - corresponde ao planejamento anual da empresa. O Plano Anual de Lucro (objeto desse estudo) é geralmente tido como o segmento inicial do plano de

longo prazo. Ele é elaborado detalhadamente com vistas a possibilitar uma orientação exata dos planos, políticas e prioridades da administração da empresa, refletidos em termos quantitativos. O planejamento a curto prazo envolve:

- a) a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro;
- b) a elaboração de orçamento de despesas, dentro da estrutura dos planos e políticas existentes;
- c) a fixação de padrões definidos de atuação e responsabilidade dos indivíduos (diretores e funcionários).

Assim, pode-se dizer que o Planejamento envolve o estabelecimento dos objetivos e a organização de programas de trabalho (atividades) necessários para que estes objetivos sejam alcançados. Depois de completado o planejamento básico, é necessário organizar os fatores de produção disponíveis à empresa, de tal forma que os resultados planejados possam ser alcançados.

De uma forma geral, o planejamento anual envolve a elaboração de planos detalhados (suborçamentos) relativos a itens tais como objetivos de vendas, programas de propaganda, escala de produção, níveis de estoques, custos e necessidade de matérias-primas e de mão-de-obra, necessidade de pessoal, aumentos de capital, planos de financiamentos, lucros e retorno do investimento.

## **1.2. CONTROLE: COCEITO E GENERALIDADES**

Em termos simples, o Controle pode ser definido como sendo a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, planos, políticas e padrões que tenham sido formulados e comunicados aos responsáveis para sua efetivação. O controle é, portanto, a base sólida do planejamento administrativo. Isso porque a função Controle envolve processos de:

- a) avaliação de desempenhos;
- b) comparação do desempenho real com os objetivos, planos, políticas e padrões;
- c) análise dos desvios dos mesmos;
- d) tomada de ação corretiva advinda das análises efetuadas;
- e) acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; e
- f) adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

O planejamento e o controle se relacionam, pois sem um planejamento efetivo não poderá haver um controle real e, reciprocamente, sem um controle efetivo o planejamento será senão inexistente, mas ineficiente.

Controle efetivo é aquele exercido antes que o fato ocorra. Assim, o controle não pode ser *ex post fact*, isto é, uma despesa já efetuada ou uma ineficiência já verificada e que dificilmente possa ser desfeita não se constitui em objeto de controle.

### **1.3. IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E DO CONTROLE NAS EMPRESAS**

Para consecução das atividades de uma empresa, gastos são feitos, objetivando manter a empresa em funcionamento e gerando lucros. Genericamente, gastos significam consumos ou sacrifícios de Ativos (atuais ou futuros). Custos são os gastos relacionados à produção de bens ou serviços. Os custos de fabricação de produtos são levados às contas de estoques, no Ativo, e lá permanecem até que os produtos sejam vendidos. Classifica-se como Despesas os gastos identificados diretamente com a geração de receitas, ou ainda, gastos que já não possam mais ser recuperados. Todas as Despesas e Custos constituem itens da demonstração de resultados que reduzem o lucro do período. Dessa forma, a redução de despesas e custos conduz ao aumento do lucro. Daí a importância de manter as despesas e os custos em níveis mínimos compatíveis com as conveniências operacionais e financeiras da empresa.

A administração de uma empresa pode-se acomodar e permitir que aquilo que está ocorrendo na empresa continue a acontecer, seja isso bom ou mau, e depois procurar ajustar-se ao impacto exercido pelos acontecimentos, quer sejam atrasos nas entregas dos fornecedores, perda de fatias de mercado, dentre outros. A administração pode, porém, procurar controlar o impacto das mudanças, ao invés de simplesmente reagir a elas somente depois de ocorridas. Isto requer uma análise do que está acontecendo, uma projeção e previsão do futuro (planejamento), bem como medidas tomadas antecipadamente às mudanças (advindas do controle) quando os impactos destas serão, então, atenuados. Deve-se ter em mente que planejar níveis maiores ou menores de despesas e custos, geralmente, implica mudar a quantidade ou a soma dos recursos utilizáveis, afetando o desempenho da empresa.

O passo inicial indispensável a todo processo de planejamento é a fixação de objetivos, tarefa essa que só tem sentido diante de um exame prévio de viabilidade, em que a empresa, através de sua administração, verifica e procura identificar a existência de oportunidades e restrições, tanto no âmbito interno da organização quanto externamente.

Assim, a fixação dos objetivos e a formulação de planos e programas de atividade para alcançá-los são essenciais para a empresa. A administração deve interessar-se pela fixação de objetivos a longo prazo, tais como o retorno desejado do investimento e a posição que a empresa deseja ocupar dentro do seu setor daí a três, cinco ou dez anos. Os objetivos a longo prazo são detalhadamente segmentados por período de tempo nos objetivos a curto prazo, normalmente cobrindo um ano e incluídos no plano anual de lucro ou plano de operações.

No entanto, sem um método sistemático de controle que forneça informações sobre a execução e antecipação de possíveis falhas no planejamento, todo o processo de planejamento ficará prejudicado, dado que as funções Planejamento e Controle devem se interrelacionar, visando a eficiência e eficácia na consecução e alcance dos objetivos traçados pela administração.

De uma forma geral, constata-se que as empresas de maior sucesso são aquelas que possuem objetivos definidos e planos bem delineados para sua realização. Isso porque uma administração confusa é, certamente, uma administração ineficiente.

#### **1.4. A FORMALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE**

Para consecução dos objetivos delineados através do planejamento, existem certos princípios do Planejamento que são aplicáveis em praticamente todos os planos de lucros. Esses fundamentos foram assim sintetizados por Welsch<sup>2</sup> :

“1) Os planos devem basear-se numa cuidadosa avaliação dos fatores internos e externos que afetam o futuro (contexto econômico e financeiro).

2) Cursos alternativos devem basear-se numa cuidadosa avaliação dos fatores internos e externos que afetam o futuro.

3) As alternativas selecionadas devem ser cuidadosamente planejadas para expressar planos e objetivos bem definidos.

4) Os planos devem estabelecer distinções entre objetivos imediatos e a longo prazo, entre objetivos específicos e gerais.

5) Os planos de alcance imediato ou de curto prazo devem constituir-se em segmento de planos de longo alcance.

6) Os planos devem ser formalizados o máximo possível; devem ser claros e gerais, e também mais simples quanto possível, de acordo com as circunstâncias. Devem ser expressos em termos financeiros e outros apropriados.

7) Os planos e objetivos devem ser elaborados em termos de responsabilidades e por período de tempo; devem especificar como deverá ocorrer e qual a pessoa responsável pela sua execução.

8) Os planos e objetivos devem ser realistas; devem permitir a sua realização e ainda representar níveis de atividade indicadores de eficiência operacional.

---

<sup>2</sup> WELSCH, Glenn A. Orçamento Empresarial. 4<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 1984. p. 34.

9) Os planos e objetivos devem ser formulados mediante a participação dos responsáveis pela sua execução e realização, respectivamente.

10) Os planos e objetivos devem ser claramente entendidos e aceitos pelos responsáveis por sua execução.

11) Os planos devem possuir como finalidade básica a construtividade, ao invés de serem restritivos.

12) Os planos devem ser elaborados de modo a facilitar o seu controle.”

O controle implica comparações, e isto requer uma medida geral para toda a empresa. O programa orçamentário de caráter global é capaz de proporcionar uma medida como essa. Isto porque um programa orçamentário global possibilita o controle de várias maneiras pois torna viável o confronto do desempenho efetivo com os objetivos e planos pré-fixados. Esta comparação se estende a todos os setores operacionais e a todas as subdivisões da empresa. Envolve a apresentação de (a) resultados reais, (b) valores previstos e (c) as diferenças (variações orçamentárias) entre (a) e (b).

Denota-se, portanto, que a formalização do processo de planejamento, ou seja, a apresentação dos planos e objetivos por escrito, é condição importante para consecução dos mesmos, assim como para o acompanhamento, observação e avaliação de sua execução dentro da empresa.

## **1.5. ORÇAMENTO: CONCEITO E GENERALIDADES**

Orçamento de uma empresa é a representação formal do planejamento expresso em termos quantitativos. Consiste em um plano administrativo abrangendo todas as fases das operações para um período futuro definido.

O orçamento estabelece objetivos e metas para as receitas, assim como para as despesas e custos. Estas metas devem ser alcançadas para que se possa obter lucro líquido e o

retorno do investimento planejados. O orçamento exprime também planos relativos a itens importantes dentro da empresa tais como: níveis de estoques, acréscimos de capital, necessidades de mão-de-obra, de investimentos, dentre outros.

Como o orçamento ou plano de lucro é um relatório formal e quantitativo dos planos e políticas da administração para um determinado período, ele deverá ser utilizado como diretriz ou projeto para aquele período.

## **1.6. PLANO DE RESULTADOS**

O Plano de Resultados ou Plano Anual de Lucros representa um plano global de operações desenvolvido pela administração da empresa, referente a um período definido de tempo, ou seja, um ano. É uma expressão formal, em termos quantitativos, das políticas, prioridades e metas administrativas para um período específico, segmentado detalhadamente em períodos de tempo (mês, bimestre, trimestre), produtos e responsabilidades organizacionais. Ele apresenta, de modo formal, as decisões de planejamento da administração da empresa para o ano seguinte.

Como o Plano de Resultados está intimamente ligado ao alcance e efetivação do lucro da empresa, é estruturado de forma que se projete o lucro para o período. Assim, primeiramente se projetam as vendas que serão as receitas previstas e que são a meta da administração - no Orçamento de Vendas. Depois estima-se os custos através do Orçamento de Produção, assim como o Orçamento de Despesas que envolve decisões de imobilizar (expansão da fábrica, pesquisas etc.) e, por fim, a elaboração da projeção das Demonstrações Financeiras, notadamente Demonstração do Resultado do Exercício e Balanço.

O Plano de Resultados envolve a elaboração dos Orçamentos:

de Vendas = Receitas

de Produção (incluindo seus suborçamentos) = Custos

de Despesas

de Imobilização

### 1.6.1. O ORÇAMENTO DE VENDAS

O Orçamento de Vendas é o primeiro passo do processo de formulação do Plano de Resultados. Representa o lado da receita do Plano Anual de Lucro. Envolve a análise tanto em termos de quantidade (unidades vendidas) como de valor (monetário).

A finalidade do Orçamento de Vendas não é a de procurar estimar ou adivinhar o nível real do volume de vendas, mas sim desenvolver um plano com objetivos claramente definidos, em direção de cuja realização possa se orientar todo o esforço operacional.

A elaboração de um orçamento de vendas deve ser realista mas deve representar um desafio, uma meta a ser alcançada e compreende o dispêndio de esforços sérios e inteligentes de parte da administração - em particular pelo responsável pelo setor de vendas. A elaboração de um orçamento de vendas no curto prazo envolve detalhes relativos a produtos, períodos de tempo e responsabilidades organizacionais. Para ser completo ele deve indicar as quantidades e receitas anuais, assim como as vendas por mês e/ou trimestre, além das vendas por produto.

A elaboração deste orçamento envolve também uma série de decisões que devem ser tomadas pela administração da empresa. Assim, é necessário decidir-se pela obtenção de dados para o orçamento em termos de unidades físicas e monetárias ou, então, somente monetárias. É aconselhável projetar tanto as unidades físicas como as monetárias, se



isso for possível. Porém em certos casos quando tal procedimento for impraticável (quando acharem-se envolvidos numerosos produtos de menor significado) elabora-se, geralmente, o orçamento em termos monetários.

A responsabilidade pela obtenção dos dados necessários ao processo de elaboração do orçamento de vendas deve variar de empresa para empresa, em virtude de fatores tais como: o tamanho da empresa, sua forma de organização, o setor da indústria em que opera, a complexidade de suas atividades, os problemas técnicos envolvidos e os métodos empregados para prever.

De uma forma geral, pode-se definir como responsável pela elaboração e levantamento dos dados do orçamento de vendas o responsável pela divisão de vendas da empresa.

Os métodos comumente empregados na projeção de vendas nas diversas empresas, seja por grandes, médias ou pequenas, podem em geral ser assim classificados<sup>3</sup> :

“1) Métodos não estatísticos (métodos de julgamento)

- a) Projeções preparadas pela equipe de vendas
- b) Preparadas pelos supervisores da divisão de vendas
- c) Métodos da opinião executiva

2) Métodos estatísticos

- a) Métodos do ritmo econômico (análise de tendências)
- b) Método da seqüência cíclica (análise de correlação)
- c) Analogia histórica especial
- d) Método do corte transversal (“cross-cut”)

---

<sup>3</sup> Segundo Welsch, Glenn A. Orçamento Empresarial. 4<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 1984. p. 115.

### 3) Métodos para finalidades específicas

- a) Análise da indústria
- b) Análise da linha de produtos
- c) Análise da utilização e finalidade de um produto”

## **1.6.2. O ORÇAMENTO DA PRODUÇÃO**

Concluído o orçamento de vendas, o passo seguinte compreende a determinação do número de unidades, de cada produto, que devem ser fabricadas para atender as necessidades de vendas e para manter os níveis desejados de estoques (Capítulo 2).

## **1.6.3. O ORÇAMENTO DE MATÉRIAS-PRIMAS**

Este orçamento trata da quantidade física e monetária de cada tipo de matéria-prima direta necessária para produzir o número de unidades de produtos acabados determinado pelo orçamento de produção. A elaboração deste orçamento requer um estudo detido das necessidades de matérias-primas, tendo por finalidade determinar as taxas de utilização das matérias-primas, seguindo-se a multiplicação dessas taxas pela quantidade de unidades a serem produzidas.

Este orçamento fornece as seguintes informações:

- Consumo mensal de cada matéria-prima;
- Quanto deve ser comprado em cada mês;
- Custo das matérias-primas empregadas na fabricação dos produtos;
- Valor dos investimentos em estoque em cada mês;
- Valores do ICMS, do IPI e dos créditos aos fornecedores, em cada mês.

Dados necessários para elaboração:

- Previsão dos aumentos dos preços unitários de compras;

- Quantidade de produtos a fabricar;
- Taxa de consumo das matérias-primas por unidades de produto a fabricar;
- Estoques planejados para as matérias-primas;
- Alíquotas de ICMS e IPI.

#### **1.6.4. O ORÇAMENTO DE MÃO-DE-OBRA DIRETA**

É baseado no orçamento de produção, o qual indica o volume planejado da produção da empresa. O orçamento de mão-de-obra é fundamentado, normalmente, no número-padrão de horas de mão-de-obra direta e nas taxas médias previstas de salário. Estas determinações são feitas por produto e por responsabilidade organizacional.

Através deste orçamento as seguintes informações serão conhecidas:

- quantidades de horas de mão-de-obra direta que deverão ser trabalhadas mensalmente, para atender o plano industrial, em cada departamento produtivo e para cada produto;
- custo mensal da mão-de-obra direta, por departamento e por produto fabricado.

Para elaboração deste orçamento são necessárias as seguintes informações:

- quantidades mensais a fabricar de cada produto;
- quantidades padrões de horas de mão-de-obra direta requeridas para fabricação de cada unidade de produto;
- salário médio da hora de mão-de-obra direta, em cada setor produtivo;
- proporção média do descanso semanal remunerado em relação ao salário das horas de mão-de-obra direta e taxa média dos encargos sociais aplicáveis sobre a remuneração daquelas horas.

### **1.6.5. O ORÇAMENTO DOS CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO**

Também é baseado no Orçamento de Produção. É feito levando-se em conta a forma como está estruturada a fábrica da empresa (departamentos).

Os custos indiretos de produção representam aquela parte do custo total de produção que não é diretamente identificável (associável) com produtos ou trabalhos específicos. As despesas consistem em materiais indiretos, mão-de-obra indireta e despesas diversas de fabricação, tais como impostos, seguros, depreciação, materiais de consumo, luz, água, gás e manutenção.

Como os custos indiretos de fabricação são muito distintos entre si, a administração da empresa tem problemas consideráveis com os mesmos, especialmente com o rateio desses custos a produtos e no controle de custos.

Este orçamento é o que mais se utiliza da Contabilidade como fonte de informações. Isso ocorre porque a preparação do orçamento geral de custos indiretos envolve a elaboração de uma previsão de despesas para cada departamento da fábrica e essas previsões devem obedecer à classificação de custos usados pelo departamento de contabilidade de custos.

### **1.6.6. O ORÇAMENTO DE ESTOQUES (INICIAL E FINAL)**

Os custos com matérias-primas, mão-de-obra direta e os custos indiretos de fabricação acham-se disponíveis (através dos orçamentos anteriores). Assim, possui-se as informações necessárias para se determinar o valor previsto dos estoques finais de matérias-primas, produtos em processamento e acabados.

### **1.6.7. O ORÇAMENTO DOS CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS**

É elaborado a partir dos dados projetados nos orçamentos anteriores, a saber: estoque inicial mais compras menos o estoque final.

### **1.6.8. O ORÇAMENTO DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS**

É elaborado em conjunto com o orçamento de vendas. Nele está incluída previsão de todas as despesas relacionadas com a administração da empresa como: despesas relacionadas com a distribuição dos produtos, com propaganda, pessoal do escritório, depreciação das máquinas do escritório, dentre outros.

### **1.6.9. IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE PARA A CONSECUÇÃO DO PLANO DE RESULTADOS**

O Planejamento e o Controle do lucro estão intimamente ligados à Contabilidade, pois trata da representação financeira dos acontecimentos planejados ou efetivamente verificados na empresa, mantendo-os em registros que servem de base histórica para o controle do patrimônio como um todo da empresa.

O Plano de Resultados se relaciona com a Contabilidade através dessas informações históricas e de certos relatórios internos (análise através de indicadores econômicos, financeiros e operacionais, análise vertical, horizontal dentre outros) que comparam os resultados reais com os objetivos fixados, elaborados a partir da escrituração dos atos e fatos relacionados com o patrimônio e das Demonstrações Contábeis. Dessa forma, as técnicas orçamentárias estão condicionadas ao sistema contábil em uso na empresa como: custo de processo, custeio-direto, custeio-padrão, folha de pagamento, tributação, dentre outros.

Cabe ressaltar que ambos Contabilidade e Plano de Resultados não são um fim em si mesmos, mas a base de informações que orientarão as tomadas de decisão por parte de seus usuários.

#### **1.6.10. CONTEXTO CONTÁBIL DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Ao desobrigar as ME e EPP da Escrituração Fiscal, o Estatuto da Microempresa deu margem a interpretações errôneas de forma que se passou a acreditar que estes tipos de empresas estão também desobrigadas de manter Escrituração Contábil. Nesse contexto, somente um pequeno número de ME e EPP mantêm registros dos atos e fatos relacionados com seu Patrimônio, parcela menor ainda gerencia seus custos, consegue segregar suas despesas, identificar produtos mais rentáveis e calcular a rentabilidade e o endividamento da empresa.

Como a Contabilidade é um sistema de informações que torna possível a mensuração e o controle do Patrimônio de uma empresa, aquela que prescinde da mesma está deixando de se utilizar de um instrumento eficiente e básico para as demais formas de Planejamento e Controle, notadamente o Plano de Resultados.

Frente a essa realidade, a tarefa de elaboração de Orçamentos se torna mais árdua pois os dados e informações que seriam encontrados diretamente ou dedutivamente a partir da Contabilidade, terão que ser levantados pelo responsável pelo Orçamento pois são imprescindíveis. Isso demandará tempo e conhecimento técnico do mesmo, mas não tornará inviável a elaboração de Orçamentos.

## **Capítulo 2: FORMALIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO**

### **2.1 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO**

Depois de elaborado o orçamento de vendas em que se especifica a quantidade de cada produto (por períodos intermediários de tempo) que a empresa planeja vender no próximo ano, deve-se passar à próxima fase do Plano de Resultado. No desenvolvimento do Plano Anual de Lucro a próxima etapa consiste em estabelecer as políticas relacionadas aos níveis desejados de estoque (de produtos acabados e de produtos em processamento) e planejar a quantidade de cada produto que deve ser fabricado para satisfazer as exigências de vendas e estar de acordo com as políticas de estoques.

A necessidade de planejar um equilíbrio ótimo entre as vendas, os estoques e a produção é intrínseca a elaboração do Orçamento da Produção. E este é um problema especialmente complexo, pois dessas três variáveis, apenas uma é conhecida, qual seja o volume de vendas.

Este equilíbrio é importante porque se não for alcançado no planejamento deste triplo conjunto de operações, muitos outros aspectos do Plano de Lucro podem ser afetados de modo adverso. Além disso, um programa de produção bem equilibrado é necessário para uma fabricação em termos econômicos (otimizando a relação custo/benefício). Custos baixos de produção geralmente resultam da padronização de produtos e de níveis estáveis de produção. No entanto, os representantes de vendas, cuja meta principal é aumentar as vendas, são, em geral, agressivos ao solicitar novos produtos e alterações nos produtos já vendidos de uma empresa. Concomitantemente pode haver uma pressão tanto do setor de vendas quanto do de fabricação para níveis mais elevados de estoques - para permitir uma margem de garantia para demandas excedente e/ou problemas de continuidade na fábrica. Entretanto, é essencial que exista uma coordenação entre os planos de vendas, planos de produção e políticas de estoques.

O Orçamento de Produção e as políticas de estoques fornecem as bases para a obtenção desta coordenação.

O Plano de Produção representa a conversão do volume de vendas planejado no volume previsto de produção como ponto de partida para o planejamento e elaboração de orçamentos dos diversos aspectos da função de fabricação (necessidades de capacidade de produção, exigências de matérias-primas, programação de compras, necessidades e custos de mão-de-obra e custos indiretos de produção). Serve, portanto, de base para os demais orçamentos relacionados com a fabricação de produtos a saber:

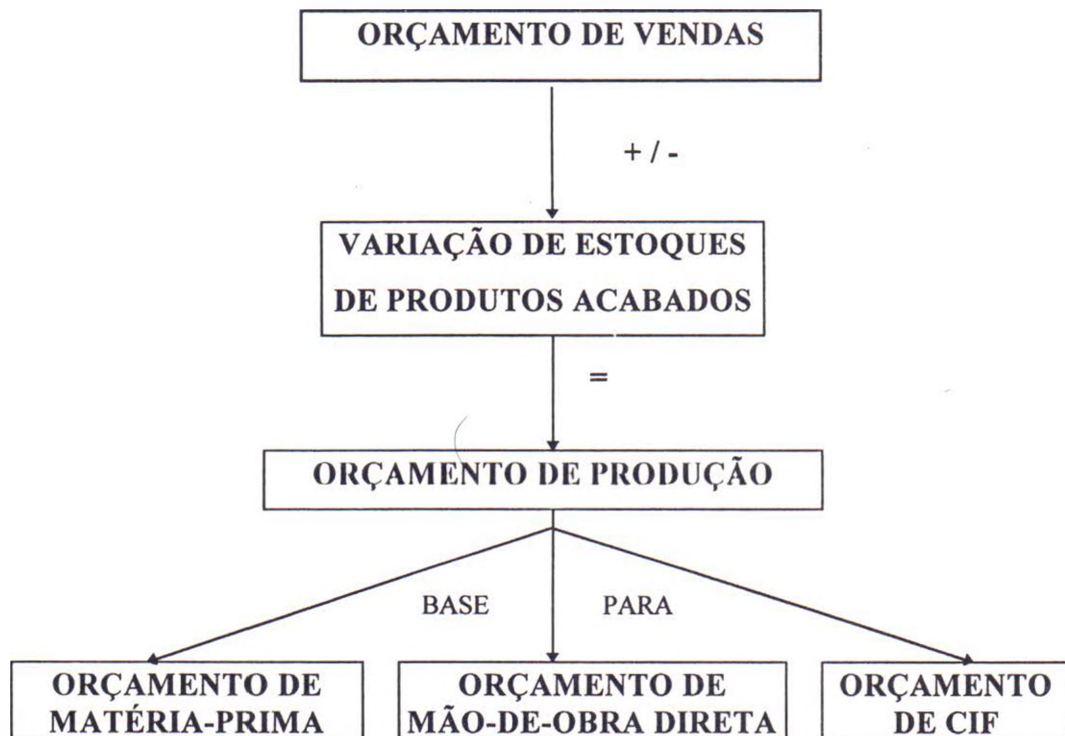
- O orçamento de matérias-primas.
- O orçamento de mão-de-obra - indica a quantidade e o custo da mão-de-obra direta.
- O orçamento de custos indiretos de fabricação (CIF) - inclui as estimativas de todos os custos da fábrica exceto os custos diretos ( mão-de-obra direta e matérias-primas).

A produção de uma empresa industrial tem, via de regra, a seguinte destinação:

- 1) entrega direta;
- 2) estoque; ou
- 3) em parte para entrega imediata e em parte para estoque.

Para a maioria das empresas, a última situação é a mais desejável do ponto de vista da produção, pois o estoque de produtos acabados permite equilibrar as necessidades de vendas e os níveis desejáveis de produção.



PLANEJAMENTO DAS OPERAÇÕES DE FABRICAÇÃO<sup>4</sup>

## 2.2. CONSIDERAÇÕES SOBRE O PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO E OS NÍVEIS DE ESTOQUES

Estabelecer políticas relativas aos níveis de estoques é uma etapa importante para a elaboração do Orçamento de Produção. Na maioria das empresas, os estoques representam um investimento relativamente substancial e exercem efeitos significativos sobre todas as principais funções da empresa. Cada função tende a gerar necessidades de estoques diferentes e muitas vezes incompatíveis entre si. Dessa forma, o setor de vendas necessita de vultosos estoques para atender as exigências do mercado com rapidez. No setor de produção estoques substanciais de matérias-primas são necessários para assegurar disponibilidade para atividades de fabricação, além de ser exigido um estoque elevado de produtos acabados para

<sup>4</sup> Segundo Welsch *op cit*

facilitar a obtenção de níveis estáveis de produção. No que tange às compras, quando elas são realizadas em grandes quantidades minimizam os custos por unidade e as demais despesas de aquisição. Já o setor de finanças deseja estoques pequenos, visando minimizar as exigências em termos de investimento (fluxo de caixa) e reduzir os custos de manutenção de estoques (armazenagem, obsolescência, perdas etc.)

É, justamente, no Planejamento da Produção que todas essas necessidades são ponderadas e levadas em conta, visando atender, na medida do possível todas elas. Como essas necessidades não são coincidentes, faz-se necessário uma política de planejamento dos estoques.

### **2.3. POLÍTICAS DE PLANEJAMENTO DE ESTOQUES**

Os objetivos das políticas de estoques devem ser planejar o nível ótimo do investimento em estoques e, por meio de controle, manter os níveis ideais planejados tanto quanto for possível. Os níveis de estoques devem ser mantidos entre dois extremos pois um nível excessivamente alto pode causar custos elevados de armazenagem, riscos e investimento enquanto que um nível insuficiente pode levar à impossibilidade de atender a pedidos de vendas e produção com rapidez (alto custo de falta de estoques).

Quando os problemas de planejamento e controle de estoques são ignorados no processo administrativo, os resultados dessa omissão são prejudiciais à empresa, indo desde a falta crítica de produtos até a impossibilidade de cumprir datas de entrega ou, numa situação oposta, numa acumulação excessiva de estoques de certos artigos. Estes problemas referem-se também aos estoques de materiais indiretos, matérias-primas, produtos em elaboração e produtos acabados.

Dessa forma, ao serem estabelecidas as necessidades de produção, é preciso levar em conta os estoques de produtos acabados e de produtos em elaboração. É impossível

desenvolver um programa de produção satisfatório na ausência de políticas de estoques bem definidas, e uma das principais vantagens da elaboração de orçamentos de produção é a de exigir uma análise antecipada do problema dos estoques.

As políticas de estoques devem incluir o estabelecimento de padrões de estoques tais como limites ou giros máximos e mínimos e a aplicação de técnicas e métodos que assegurem a conformidade com os padrões escolhidos. A preparação de orçamentos requer o estabelecimento de padrões de estoques e permite a comunicação mensal das diferenças entre os níveis reais e os padrões.

Ao estabelecer as políticas de estoques de produtos acabados a empresa deve levar em consideração certos fatores tais como: as quantidades necessários para atender as exigências em termos de vendas (envolve a análise do orçamento de vendas e da sazonalidade da procura), a perecibilidade dos produtos, a duração do período de produção, as instalações de armazenamento, a adequação dos recursos financeiros para cobrir o custo de produção dos estoques com alguma antecedência em relação às vendas, os custos de manutenção de estoques (seguros, impostos, aluguéis, depreciação, transporte e manejo). Deve-se também levar-se em consideração a proteção contra falta de matérias-primas, proteção contra falta de mão-de-obra e proteção contra aumento de preços, assim como os riscos associados a estoques (quedas de preços, obsolescência de estoques, perdas e furtos, insuficiência de procura).

#### **2.4. RESPONSABILIDADE PELA ELABORAÇÃO**

Concluído o Orçamento de Vendas, o mesmo será enviado ao principal responsável pelo setor de fabricação, que é o responsável pela sua conversão em um programa equilibrado de produção compatível com as políticas administrativas e determinadas limitações internas conhecidas. O planejamento, a programação e a supervisão da produção efetiva são funções do departamento de produção, motivo pelo qual é importante que a responsabilidade

pelos aspectos orçamentários dessas funções seja compartilhada pelos executivos, ou no caso de pequenas empresas, pelo responsável do setor de produção.

Isto ocorre porque estas pessoas têm o conhecimento, em primeira mão, das capacidades da fábrica e de pessoal, da disponibilidade de matéria-prima e dos fornecedores e da situação geral da atividade produtiva.

O responsável pela elaboração do Orçamento de Produção deve dispor de informações relativas às operações de fabricação necessários para cada produto. Deve conhecer as potencialidades e dificuldades da fábrica, os pontos e produtos positivos e os negativos. Nesse contexto a contabilidade de custos é de significativa importância pois a mesma pode fornecer determinadas informações históricas essenciais ao planejamento das quantidades e custos de produção.

## **2.5. ELABORAÇÃO DO PLANO DE PRODUÇÃO (PARTE TEÓRICA)**

As quantidades exigidas pelo orçamento de vendas devem ser convertidas no número de unidades necessários por produto e para todo o ano, levando em conta as políticas de estoques estabelecidas pela administração da empresa (Capítulo 4).

Depois de determinada a produção de cada item planejada para o ano, o passo seguinte consiste em distribuir essa produção por subperíodos do ano. Para realizar essa distribuição, deve-se levar em consideração certos fatores que, numa situação ideal, devem estar em equilíbrio. Isso porque a produção durante períodos intermediários deve ser planejada de modo a:

- 1- haver quantidades suficientes para atender as necessidades de vendas durante os subperíodos;
- 2- manter os níveis intermediários de estoques dentro de limites razoáveis;
- 3- fazer com que os produtos sejam fabricados de maneira mais econômica quanto possível.

Nem sempre estes três objetivos estão perfeitamente harmonizados. Assim sendo, no caso das vendas variarem sazonalmente, só será possível manter um nível estável de produção se os estoques oscilarem em direção oposta à da variação de vendas. Contrariamente, um nível estável de estoques só será possível se for permitido que a produção varie em relação direta às vendas. Do ponto de vista da economicidade das operações, geralmente é desejável manter tanto os estoques quanto a produção estáveis - o que não é possível quando as vendas variam de uma estação para outra.

Quando o volume planejado de vendas é altamente sazonal existem três possibilidades para os níveis de estoques:

1- dar preferência à estabilidade da produção - Estabelecer uma política rígida de produção (nível estável durante todo o ano) e fazer com que os estoques variem em relação inversa ao comportamento sazonal das vendas.

2- dar preferência à estabilidade dos estoques - Estabelecer uma política rígida de estoques (por exemplo, um nível constante durante todo o ano) e fazer com que os níveis de produção variem diretamente em relação às vendas sazonais.

3- não dar preferência nem a estoques nem à produção - Estabelecer políticas apropriadas de produção e estoques, procurando alcançar um equilíbrio ideal (em termos de resultados) entre vendas, estoques e produção.

Sempre que possível, o orçamento de produção deverá ser elaborado em termos de quantidades físicas de produtos acabados. Essa tarefa será extremamente simplificada se o volume de vendas for planejado por unidades e valor, quando da elaboração do Orçamento de Vendas.

## 2.6. DESMISTIFICAÇÃO DO PLANO DE PRODUÇÃO

### VERDADE

- \* Plano mestre de produção a ser executado pelo Departamento de produção (diária e semanalmente).
- \* Deve ser um guia para o planejamento e a programação real e detalhada da produção.
- \* É o arcabouço sobre o qual podem ser emitidas as ordens correntes referentes à produção.
- \* É o fundamento básico do planejamento das necessidades de matérias-primas, mão-de-obra, acréscimos de capital, caixa e custos.
- \* É, portanto, a base geral para a elaboração dos orçamentos das atividades de fabricação.
- \* Fornece aos executivos, elemento tangível sobre o qual fundamentar as decisões operacionais.

### MENTIRA

- \* Deve ser usado de forma inflexível.
- \* Deve ser visto como uma ordem a cumprir na produção.
- \* Não se deve fugir do plano original de produção (inflexibilidade do plano de produção).
- \* O sistema de Produção é quem determina a produção efetiva (ele deve ser comandado pelo departamento de planejamento e programação da produção, em termos correntes).

## 2.7. IMPORTÂNCIA DO PLANO DE PRODUÇÃO

Um sistema adequado de controle de produção é essencial para:

- O controle administrativo de custos;
- Qualidade da produção;
- Qualidade das quantidades.

## Capítulo 3: CONTEXTO DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

### 3.1 AS ME E EPP NO BRASIL

Ao longo dos anos o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro vem crescendo, em média 3,2% ao ano, nos últimos anos (1990 a 1995).

Taxas anuais de Crescimento do PIB per capita - Em %		Evolução do PIB per capita - em US\$ de 1994	
1990	6,0	1990	1995
1991	1,4	3.304	3.545
1992	2,3		
1993	2,6		
1994	4,3		
1995	2,7		

Fontes: IBGE/Banco Central

Grande parte desse crescimento econômico se deve às ME e EPP, que segundo estatísticas do SEBRAE/IBGE já são 3,5 milhões o que equivale a 90% do estabelecimentos comerciais, industriais e de serviços do País. Empregam 59% da população economicamente ativa, sendo responsáveis por 12% da massa salarial e 20% do PIB.

Evolução do número total de empresas - ME e EPP	
1980	1.238.154
1985	1.379.268
1990	2.189.000
1996	3.500.000

Fonte: SEBRAE

No Ceará, elas representam 60,58% do total de empresas do estado (Quadro).

PORTE	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇO	AGROPECUÁRIA	TOTAL
MICRO	5.307	58.071	435*	382	64.197
MÉDIAS E GRANDES					41.777
					105.974

\* Somente Transportadoras

Fonte: Secretaria da Fazenda ( posição em 04/96)

No setor industrial, das 6.741 empresas de transformação cearenses, 5.747 são ME e 727 são EPP. Em Fortaleza, do total de 3.807 industriais, 3.207 são ME e 417 são EPP<sup>5</sup>.

INDÚSTRIAS NO CEARÁ POR PORTE	
PORTE	Nº EMPRESAS
MICRO	5.747
PEQUENA	727
MÉDIA	211
GRANDE	56
TOTAL	6.741

INDÚSTRIAS EM FORTALEZA POR PORTE	
PORTE	Nº EMPRESAS
MICRO	3.207
PEQUENA	417
MÉDIA	143
GRANDE	40
TOTAL	3.807

No entanto, denota-se que ao longo dos anos o desempenho global dessas empresas na economia, embora seja bastante significativo, vem decrescendo, pois em 1990 a participação das ME e EPP no PIB era de 38,4% e atualmente é de 20%. Respondiam por 69,7% da massa salarial e hoje é de 59%<sup>6</sup>.

Uma possível explicação para este decréscimo é a alta taxa de mortalidade das empresas desse porte. Segundo o SEBRAE, essa taxa era de 60,7% (1985/1990), ou seja, de

<sup>5</sup> Segundo o SEBRAE - Jun/96.

<sup>6</sup> Dados do SEBRAE e do jornal GAZETA MERCANTIL.



cada conjunto de 1.000 empresas criadas nesse período, 607 encerraram suas atividades. Essa taxa tem tendência a aumentar pois o número de ME e EPP vem crescendo a cada ano. Isso decorre de deficiências nas áreas gerencial, produtiva e financeira das ME e EPP. Pesquisas revelam que as micro e pequenas empresas têm problemas com o processo produtivo (equipamentos, tecnologia), a qualificação de pessoal e treinamento, desenvolvimento e melhoria de produto, ensaios e controle de qualidade e fornecimento/qualidade de matéria-prima, na área produtiva. Na área gerencial os maiores problemas são com o gerenciamento global da empresa, com a gestão de recursos financeiros, marketing, informática, recursos humanos e planejamento estratégico. Na área financeira, os problemas são com a falta de recursos.

Este quadro é agravado uma vez que é grande o número de ME e EPP que não faz Escrituração Contábil e assim não pode controlar o seu patrimônio e dispor de informações decorrente das demonstrações contábeis, assim como de indicadores que permitam o gerenciamento do negócio.

### **3.2 AS ME E EPP DO SETOR DE PANIFICAÇÃO**

As ME e EPP do setor de panificação apresentam características inerente ao seu porte, a seguir analisados.

#### **3.2.1. PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO**

Inexiste praticamente nas ME e EPP qualquer tipo de orientação planificada quanto à produção. Por não se preocupar com metas a médio e longo prazos seu plano de atividades, baseia-se unicamente na produção demandada do cotidiano. Os critérios adotados são centrados na experiência acumulada ao longo do tempo, e em metas intuitivas.

## **Resistências ao Planejamento da Produção**

Este tipo de planificação (intuitivo) está tão enraizado no lado personalístico do microempresário, que o mesmo apresenta uma resistência excepcional em casos de novas idéias ou novas técnicas para aprimorar o seu campo de atividade.

No entanto, é cada vez maior o número de microempresários que, deixando o conformismo de lado, procuram soluções eficientes para a área produtiva. Muitas vezes eles esbarram na falta de suporte, voltados para este aspecto.

### **3.2.2. ESPAÇO FÍSICO (Lay-out)**

Grande número de ME e EPP não apresentam uma planificação adequada em relação ao espaço físico necessário e as necessidades exigidas pelos diversos tipos de atividade para o bom funcionamento.

Praticamente inexistem uma área de estoque específica, geralmente ficando agregada a de produção, contribuindo assim para uma quebra da Produtividade. No que se refere a área de venda as instalações são satisfatórias.

### **3.2.3. MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS**

São suficientes para atender a produção demandada mas, em geral, por não possuírem mão-de-obra especializada ou até mesmo demanda suficiente, as máquinas operam com altos níveis de ociosidade.

Os equipamentos auxiliares em geral inexistem ou em certos casos são improvisados, acarretando perdas.

Outro problema é a falta de preocupação com o sistema de manutenção do maquinário. Inexiste uma programação adequada para a conservação das mesmas, havendo somente a manutenção voltada aos casos de emergência (meramente corretiva) o que torna vulnerável toda a estrutura da atividade econômica.

#### **3.2.4. SISTEMÁTICA CONTÁBIL**

A maioria das ME e EPP não têm sistema de Informações Contábeis. Nessas empresas, a Contabilidade se resume ao preenchimento de formulários e estimação da receita anual. Não há, portanto, o registro dos atos e fatos contábeis, nem tampouco a elaboração das Demonstrações Contábeis. Sem esse controle do patrimônio e a inexistência de informações históricas, a tomada de decisões fica bastante prejudicada pois fica difícil decidir com segurança se se deve ou não investir, criar mecanismos para reduzir custos (Anexo 1), ou até modificar uma linha de produtos para dinamizar sua atividade.

#### **3.2.5. POLÍTICA ECONÔMICA E FINANCEIRA**

Observa-se que a análise financeira praticamente é inexistente e a ausência quase total dos controles que assessoram o processo de tomada de decisão (Fluxo de Caixa, Custos, Controle das Contas a Pagar e das Contas a Receber) deixam o microempresário sem uma base sólida nas tomadas de decisão.

#### **3.2.6. PROCESSO DECISÓRIO**

A Tomada de decisão nas ME e EPP, é centralizada na pessoa do “chefe da família”, o qual chega a acumular as funções de dirigente, controlador, distribuidor, supervisor, vendedor, etc. Isto é ocasionado pela desconfiança do microempresário em delegar poderes a terceiros, bem como pelo setor não apresentar mão-de-obra especializada.

Esta centralização faz com que o microempresário se distancie dos problemas externos (do contexto global) tão importante para o bom funcionamento da atividade, e se ligue, quase que unicamente, a resolução de entraves surgidos unicamente com a estrutura interna.

### **3.2.7. PRINCIPAIS PROBLEMAS DAS ME E EPP DO SETOR**

Pesquisa realizada pelo SEBRAE - Santa Catarina<sup>7</sup>, dentre os microempresários do setor de panificação daquele Estado, indica que os principais problemas enfrentados pelos microempresários são:

- Aumento das matérias-primas
- Falta de mão-de-obra especializada
- Desconhecimento de informações financeiras
- Falta de capital de giro
- Concorrência excessiva
- Fixação do preço do pão
- Local adequado para estocar matéria-prima
- Custo de distribuição, dentre outros.

## **Capítulo 4: ESTUDO DE CASO**

### **4.1. ABORDAGEM INICIAL**

Segundo o Estatuto da Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP), são ME as firmas individuais ou as pessoas jurídicas cujas receitas bruta anual sejam iguais ou inferiores a R\$ 120.000,00 e EPP aquelas com faturamento anual maior que R\$120.000,00 e menor ou igual a R\$ 720.000,00.

---

<sup>7</sup> SEBRAE - Santa Catarina - Fichas Cadastrais 1981.

Dentro desse contexto e visando reduzir o volume de trabalho, idealizou-se uma empresa com pequena estrutura organizacional (fabricação e venda de poucos produtos e aplicação de pouca variedade de matérias-primas e mão-de-obra). Dessa forma, foi tomado como modelo uma empresa do setor de Panificação.

#### 4.2. POR QUE O SETOR DE PANIFICAÇÃO?

Com a abertura da economia, notadamente a desregulamentação dos negócios com trigo, que rompeu com o monopólio oficial da compra e venda do produto, o setor teve sua competitividade aumentada, provocando o aumento do consumo per capita. Junto com este crescimento da demanda (possibilitado também pela estabilidade econômica) o número de lojas vem aumentando consideravelmente. Para se ter uma idéia, de 1990 até 1996, o número de padarias saltou de 42.000 para 60.000.

A maioria dessas empresas são familiares e/ou de pequeno porte que têm que sobreviver num mercado competitivo e saturado de empresas, embora o consumo de pães no Brasil seja inferior a de outros países da América Latina, inclusive inferior ao número recomendado pela Organização Mundial da Saúde - OMS (Quadro 1).

As empresas do setor estão tendo que reduzir custos e diversificar a oferta de produtos outros não derivados do trigo, e assim permanecerem num setor que tem seu faturamento acrescido em torno de 12% ao ano e que faturou 16 bilhões em 1995 e devem fechar o ano de 1996 com vendas de US\$ 18 bilhões (Quadro 2).

Quadro 1 CONSUMO DE PÃES (Per Capita)

BRASIL	30 quilos por ano
ARGENTINA	93 quilos por ano
CHILE	80 quilos por ano
RECOMENDAÇÃO DA ONU	50 Kg por ano

Quadro 2 EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS INDICADORES DO SETOR DE PANIFICAÇÃO

	FATURAMENTO	NÚMERO DE LOJAS	CONSUMO
ANO	Em US\$ bilhões	Em mil unidades	Em quilos per capita
1990	11	42	20
1991	12,5	43	21
1992	13	45	23
1993	14	48	24
1994	14	50	27
1995	16	55	27
1996*	18	60	30

FONTE: Jonal Folha de São Paulo - Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria.

\* Previsão.

### 4.3. ME E EPP E O SETOR DE PANIFICAÇÃO NO CEARÁ

Em todo o Estado do Ceará existem 866 empresas cadastradas (formalizadas)<sup>8</sup> distribuídas da seguinte forma:

- Fortaleza	369
- Interior do estado	487
TOTAL	866

### 4.4. CONTEXTO DA EMPRESA

Para consecução deste trabalho utilizou-se uma empresa fictícia e foram adotadas algumas premissas quanto a posição da empresa no mercado, aos aspectos econômico-financeiros, de recursos humanos e de estrutura organizacional, a seguir descritos.

<sup>8</sup> Dados do SEBRAE - Jan/97.

#### **4.4.1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA**

MICROEMPRESA DO SETOR DE PANIFICAÇÃO

PRINCIPAIS PRODUTOS FABRICADOS: Pão Francês (Prod.1) e Pão Hamburger (Prod. 2)

PORTE DO EMPREENDIMENTO (Investimento Inicial) = R\$ 38.159,47 ou US\$ 42.118,62<sup>9</sup>

ÁREA MÍNIMA: 100 m<sup>2</sup>

FATURAMENTO ANUAL (Receita Bruta): R\$ 62.750,00 ou US\$ 68.875,17

REGIME DE TRABALHO: 8 horas por dia - 360 dias por ano

SETOR PRODUTIVO (Anexo 2)

#### **4.4.2. MERCADO DA EMPRESA**

Mercado pulverizado, onde as maiores empresas ditam os preços e as menores acompanham. A ME em estudo detém uma fatia de 45% do mercado onde atua, ou seja, um bairro de classe média baixa de Fortaleza, onde a empresa vende diretamente ao consumidor final e parte para pequenos mercantis do bairro.

Em 1995, a empresa fabricava e vendia os produtos 1 e 2, que correspondiam respectivamente a 70% e 30% das vendas e que vem se mantendo em projeções para esse ano. Para 1997 a empresa pretende ter uma expansão geral das vendas da ordem de 25%, aumentando sua capacidade de produção (instalação de equipamentos novos), reduzindo o custo da mão-de-obra direta.

#### **4.4.3. RECURSOS HUMANOS**

A empresa tem 3 (três) empregados, sendo 2 (dois) padeiros e 1 (um) auxiliar de padeiro, diretamente dedicados à produção. O ambiente na empresa é bom, o índice de

---

<sup>9</sup> Fonte: Perfil de Negócios - Panificação. SEBRAE-CE.  
Cotação do dólar comercial: US\$ 1,00 = R\$ 0,906.

rotatividade é baixo e por estar enquadrada como ME, goza dos benefícios trabalhistas concedidos por força de lei.

#### **4.4.4. ESTRURUA PRODUTIVA**

As máquinas e equipamentos da empresa são:

<b>DISCRIMINAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE</b>
- Mini-forno a gás para 10 bandejas	1
- Assadeira p/ 24 Kg	1
- Divisora de massa para 30 pedaços	1
- Mini-modeladora	1
- Balança 10Kg	1

#### **4.4.5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Por ser uma empresa familiar, tem uma estrutura organizacional simplificada, sendo seu próprio dono o gerente de produção e seu filho o gerente de vendas.

#### **4.4.6. MATÉRIAS-PRIMAS E OUTROS INSUMOS**

No fabrico de seus produtos a ME utiliza as seguintes matérias-primas e insumos: farinha de trigo, açúcar, fermento, melhorador de massa, sal, gordura vegetal hidrogenada, estabilizante, antioxidante e conservante.



#### 4.5. ELABORAÇÃO DO PLANO DE PRODUÇÃO (Parte Prática)

Para a elaboração do Orçamento da Produção são necessárias algumas informações explicitadas no Capítulo 2. Para o caso estudado serão utilizados os dados a seguir descritos.

##### VOLUME DE VENDAS:

PRODUTO	Unidade	Quantidade	Preço Unitário	Valor Total	
				em R\$	em US\$
Pão Francês	unidades	300.000	0.20	60.000,00	66.225,17
Pão Hamburger <sup>10</sup>	Kg	2.500	1.10	2.750,00	2.750,00
TOTAL				62.750,00	68.975,17

##### POLÍTICAS DE ESTOQUES DA EMPRESA:

- Matéria-prima= 35 dias
- Material secundário= 45 dias
- Material de embalagem= 45 dias
- Produtos em elaboração= 1 dia
- Produtos acabados= 1 dia

Por ser o pão um produto perecível, o ideal é que os estoques final e inicial de produtos acabados sejam zero, evitando perdas.

---

<sup>10</sup> O Pão Hamburger é vendido em embalagens plásticas cujo peso líquido é de 500g. Como o volume previsto de vendas (anual) é 2.500Kg, tem-se 5.000 sacos de pãezinhos.

**ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO**  
**EXIGÊNCIA ANUAL DE PRODUÇÃO**

	Unidades do Prod.1	Kilogramas do Prod.2
Necessidades p/ atingir as vendas Planejadas	300.000	2.500
Mais estoque final desejado de produtos Acabados	0	0
<b>Total exigido</b>	<b>300.000</b>	<b>2.500</b>
Menos estoque inicial de produtos Acabados	0	0
<b>Produção Planejada p/ o ano</b>	<b>300.000</b>	<b>2.500</b>

**DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO POR SUBPERÍODOS**

No caso do setor de panificação, as vendas são contínuas. Como a empresa planejou uma expansão de 25% nas vendas, isso será refletido na produção.

Assumindo que a empresa em estudo espera alcançar esses 25% progressivamente, mês a mês, a distribuição da produção por subperíodos levará em consideração tais previsões.

## ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO POR SUBPERÍODOS

### PROD. 1 - Em unidades a produzir

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
VENDAS PLANEJADAS	18.750	19.750	20.750	22.750	23.750	24.750	25.750	26.750	27.750	28.750	29.750	30.750
MAIS ESTOQUE FINAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	18.750	19.750	20.750	22.750	23.750	24.750	25.750	26.750	27.750	28.750	29.750	30.750
MENOS ESTOQUE INICIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRODUÇÃO PLANEJADA	18.750	19.750	20.750	22.750	23.750	24.750	25.750	26.750	27.750	28.750	29.750	30.750
										TOTAL ANUAL		300.000

### PROD. 2 - Em Kilogramas a produzir

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
VENDAS PLANEJADAS	156,25	167,25	176,25	185,25	194,25	203,25	212,25	219,25	228,25	239,25	254,25	264,25
MAIS ESTOQUE FINAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	156,25	167,25	176,25	185,25	194,25	203,25	212,25	219,25	228,25	239,25	254,25	264,25
MENOS ESTOQUE INICIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRODUÇÃO PLANEJADA	156,25	167,25	176,25	185,25	194,25	203,25	212,25	219,25	228,25	239,25	254,25	264,25
										TOTAL ANUAL		2.500,00

## CONCLUSÃO

Depois do exposto, pode-se fazer algumas considerações importantes. A primeira delas é que, no contexto atual de globalização dos mercados e consequente acirramento da competição, a prática orçamentária é, sem dúvidas, um imperativo externo para as empresas, indiferentemente de seus portes.

Denota-se que diferentemente das grande e médias empresas, onde esta prática já tem todo um histórico, as ME e EPP brasileiras, em sua grande maioria, não atentaram ainda para o fato de ser Planejamento e Controle funções importantes dentro da empresa e que favorecem, sobremaneira, a manutenção e até o aumento de fatias do mercado, refletindo-se diretamente no melhoramento do seu desempenho, tornando estas empresas menos suscetíveis aos concorrentes.

Além disso, o Planejamento formalizado - Orçamento, favorece também o bom gerenciamento da empresa sendo um imperativo interno. Este ponto é crítico nas ME e EPP. Prova disso é a alta taxa de mortalidade dessas empresas. Ratificando esta realidade está a não utilização da Contabilidade como instrumento nas tomadas de decisões.

Denota-se também ser o Planejamento Formalizado, notadamente o Orçamento de Produção, um instrumento eficiente que norteará todo o processo produtivo das empresas. E, que no caso específico das ME e EPP do setor de panificação a tarefa de elaboração de tal orçamento é bastante simplificada, seja porque o porte da empresa dispensa complexidade técnica, seja devido a características intrínsecas do setor.

Conclui-se que devido a imperativos internos e externos as ME e EPP, assim como as demais empresas, necessitam de um mínimo de Planejamento e Controle, assim como da formalização desses processos (elaboração de orçamentos) para consecução de seus objetivos, quer seja de sobreviverem e/ou melhorarem suas performances. E, que o fato de

terem um porte reduzido não as tornam menos necessárias de um Planejamento e Controle eficientes e eficazes, nem inviabiliza um processo orçamentário, ao contrário, torna-o bem mais simples.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANCO, Alex. A conveniência se instala na padaria. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p.B-18, Out., 1997.

Caderno Por Conta Própria: SEBRAE. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, Nov., 1996.

CUNHA, Manuel. Simples gera mais de 3 milhões de empresas. *Folha de São Paulo*, São Paulo, p.B-10, Jan., 1997.

Diagnóstico Setorial - Setor de Panificação. Pesquisa SEBRAE, 1982.

Estatuto da Micro e Pequena Empresas

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento Empresarial (Manual de Elaboração)**. 4<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

Perfil de Negócios - Panificação. SEBRAE. Fortaleza: Ed. SEBRAE, 1995.

SALGUEIRO, Daniel. A obrigatoriedade de escrituração contábil nas microempresas e empresas de pequeno porte. *Notícias SESCOB-CE*, Fortaleza, p.2, Out., 1996.

SANVICENTE, A, Zorato & C.C. Santos. **Orçamento na Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1992.

Síntese dos Principais Indicadores Relativos à Participação das ME na Economia Brasileira - Pesquisa SEBRAE, 1990.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática Orçamentária Empresarial**. 4<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. 4<sup>a</sup>Ed. Tradução Antonio Zoratto. São Paulo:  
Atlas, 1984.

***ANEXOS***



## ANEXO 1

### ESTRUTURA DE CUSTOS NUMA ME DO SETOR DE PANIFICAÇÃO Classificação Econômica

<b>CUSTOS FIXOS</b>	<b>CUSTOS VARIÁVEIS</b>
Despesas Administrativas	Matéria-prima e Outros Insumos
Depreciação	Mão-de-obra Direta
Manutenção	Impostos e taxas
Mão-de-Obra Indireta e Enc. Sociais	Comissão de Vendas

**ANEXO 2****PROCESSO PRODUTIVO DE UMA ME DO SETOR DE PANIFICAÇÃO**