

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**O USO DO MODELO DE PLANO DE VENDAS PARA GESTÃO DO
ORÇAMENTO EMPRESARIAL NO RAMO DE BEBIDAS PARA
GERAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA EFICIENTE**

Adalberto Caetano Ruggio Neto

Belo Horizonte

2011

Adalberto Caetano Ruggio Neto

O USO DO MODELO DE PLANO DE VENDAS PARA GESTÃO DO
ORÇAMENTO EMPRESARIAL NO RAMO DE BEBIDAS PARA
GERAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA EFICIENTE

Trabalho de conclusão de Curso apresentado, ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica em Finanças da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica em Finanças.

Orientador: Prof. Hudson Fernandes Amaral

Belo Horizonte

2011



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Adalberto Caetano Ruggio Neto**, REGISTRO N° 2009748470. No dia 18/02/2011, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado " O USO DO MODELO DE PLANO DE VENDAS PARA GESTÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL NO RAMO DE BEBIDAS PARA GERAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA EFICIENTE", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof Hudson Fernandes Amaral, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 18/02/2011.

Prof. Hudson Fernandes Amaral
Orientador)

Prof. Antônio Del Maestro Filho

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles, que direta ou indiretamente colaboraram para concretização desse curso.

A todos os meus professores, que participaram de minha educação durante um ano e meio.

Em especial, ao professor Hudson Fernandes Amaral pelo incentivo prestado a mim na orientação deste trabalho.

A todos os colegas de universidade, por esse período de convivência, aprendizado e experiência.

Em especial, para aqueles que foram meus companheiros, que me apoiaram e que me deram força para realização de curso

RESUMO

Neto, Adalberto Caetano Ruggio. **O uso do modelo de plano de vendas para gestão do orçamento empresarial no ramo de bebidas para geração de fluxo de caixa eficiente.** 2010. 79f. Trabalho de conclusão de Curso – UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

Este trabalho apresenta um estudo sobre a importância da previsão de vendas e a análise econômica para elaboração de orçamento numa empresa no ramo de bebidas para geração de fluxo de caixa eficiente. Com intuito de a empresa, através da análise econômica, estimar com precisão o seu volume de vendas para controle do seu fluxo de caixa. Nos dias atuais, as empresas estão cada vez mais interessadas em desenvolver um sistema orçamentário eficiente e benéfico para a organização. O orçamento, em termos financeiros, formaliza as metas e objetivos da empresa respeitando um período limitado. Nesse sentido, foram levantadas informações bibliográficas em livros e sites sobre o tema proposto. Dentre deste estudo foram analisados dados relevantes sobre: previsão de vendas, análise econômica, fluxo de caixa, potencial de mercado, pesquisa de marketing, orçamento em geral e um estudo de caso sobre Coca Cola Femsal-MG franquia da marca Coca Cola com abrangência nos Estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Ao implantar o orçamento de 2010 com base na sua previsão de vendas e análise econômica, Coca Cola Femsal-MG conseguirá estimar um orçamento com precisão e eficácia.

Palavras Chaves: Previsão de Vendas; Análise Econômica; Orçamento; Fluxo de Caixa.

LISTA DE FIGURA

Figura 1: Planejamento de Operações de Produção.....	37
Figura 2: Estruturação da Previsão de Vendas e Financeiro	59

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Premissas Econômicas para orçamento de 2010	59
TABELA 2 Percentual de aumento de preços para orçamento de 2010.	60
TABELA 3 Percentual de aumento de impostos para orçamento de 2010.	61
TABELA 4 Variação de Aumento de custos de matérias-primas para orçamento de 2010.....	61
TABELA 5 Quantidade, Custo de Geladeiras e Total do Investimento	65
TABELA 6 Incremento de Caixas Por Embalagem – Mensal e Modelo de Geladeira	65
TABELA 7 Incremento de Caixas Por Embalagem Por Ano	65
TABELA Premissas de elaboração da previsão de vendas - 2010	67
TABELA 09 Previsão de Vendas do ano de 2010 por embalagem mensalmente	68
TABELA 10 Receita Bruta, Deduções, Custos e Lucro Líquido Por Embalagem.....	70
TABELA 11 Demonstração de Resultados (000) – Orçamento 2010.....	72
TABELA 12 Orçamento de Balanço Patrimonial para ano de 2010.	73
TABELA 13 Orçamento de Fluxo de Caixa para ano de 2010.	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estrutura do Modelo IS-LM.....	25
Quadro 2: Demanda antecede o potencial e precede a previsão de vendas.	27
Quadro 3: Tabela de Preços Unitários de Venda	35
Quadro 4: Orçamento de Vendas.....	36
Quadro 5: Orçamentos de Produção e Estoques de Produtos Acabados.....	39
Quadro 6: Consumos Unitários	40
Quadro 7: Orçamentos de matérias-primas exigidas	41
Quadro 8: Orçamento de Compras de Matérias-primas.....	41
Quadro 9: Orçamento de Consumo de Matérias-Primas	42
Quadro 10: Taxa-padrão de mão-de-obra direta por hora	43
Quadro 11: Taxa de custo de mão-de-obra prevista	44
Quadro 12: Orçamento de mão-de-obra direta	44
Quadro 13: Rateio dos custos indiretos de produção aos departamentos produtivos.	45
Quadro 14: Orçamento de Custos Indiretos de Produção.....	46
Quadro 15: Apuração do Custo de Produção.....	47
Quadro 16: Orçamento de Despesas Administrativas.....	48
Quadro 17: Orçamento de Vendas.....	49
Quadro 18: Orçamento de Capital por trimestre.....	52
Quadro 19: Fluxo de Caixa Composto	54
Quadro 20: Demonstração de Resultados	57
Quadro 21: Balanço	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Demanda Agregada.....	24
Gráfico 2: Curva de Mercado.	24
Gráfico 3: Diagrama de Dispersão.	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema.....	11
1.2 Justificativa.....	14
2 OBJETIVOS.....	16
2.1 Objetivo geral	16
2.2 Objetivos específicos.....	16
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
3.1 Introdução.....	17
3.2 Orçamento empresarial e papel da administração.....	17
3.2.1 Processos de orçamento empresarial e seu controle.....	19
3.2.2 Vantagens e desvantagens do orçamento empresarial.....	21
3.3 Orçamento de vendas – previsão de vendas.....	22
3.3.1 Plano e pesquisa de marketing.....	22
3.3.2 Análise econômica.....	23
3.3.3 Potencial de mercado	26
3.3.4 Previsão de vendas	28
3.3.5 Métodos de previsão de vendas	31
3.4 Orçamento de produção.....	37
3.5 Orçamento de custo de produção	39
3.6 Orçamento de despesas operacionais	47
3.7 Orçamento de capital.....	49
3.8 Orçamento de caixa	53
3.9 Orçamento de outros itens da demonstração de resultado	54
3.10 Projeções de demonstração de resultado e balanço	55
4 O USO DO MODELO DE PLANO DE VENDAS PARA GESTÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL NO RAMO DE BEBIDAS PARA GERAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA EFICIENTE	58
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	76
REFERÊNCIAS.....	78

1 INTRODUÇÃO

Com nível de informações cada vez mais eficiente, com maior transparência e qualidade nos dias atuais, principalmente quando o foco é a maximização dos lucros e uma geração de fluxo de caixa eficiente para atender as expectativas do conselho de administração, diretores e acionistas, as empresas tendem a utilizar um sistema de orçamento com base na sua previsão de vendas com planos e políticas, que formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permitem à administração conhecer, a priori, os resultados operacionais, e em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que os resultados previstos sejam alcançados, buscando uma maior assertividade no orçamento, qualidade em sua apuração, e que os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos em tempo adequado. Este é um dos objetivos da empresa estudada, a Coca-Cola Formento Econômico Mexicano S.A (Coca-Cola Femsa) engarrafadora da Coca-Cola em Minas Gerais.

O objetivo da trabalho de conclusão de curso é expor e discutir a utilização do sistema orçamentário com foco na geração de caixa eficiente, partindo de uma análise do cenário econômico, da previsão de vendas eficaz e suas atividades no ramo de bebidas, realizando um enfoque sistemático, que tome em conta os objetivos globais, estratégias, planos e políticas da Coca-Cola Femsa face ao ambiente externo, nos seus aspectos sociais, econômicos e políticos.

Dentro desse assunto, uma questão que será enfatizada, é o orçamento de vendas baseado no método de previsão adotado pela Coca-Cola Femsa-MG, através da sua expectativa de demanda dos seus produtos em determinado período e os aspectos econômicos do Brasil, para que possa atender todo o seu corpo corporativo (conselho de administração, diretores, acionistas, funcionários e consumidor) com os resultados operacionais, qualidade de serviços e produtos.

1.1 Problema

O atual quadro de globalização e nível de crescimento da economia brasileira nestes últimos tempos pode acarretar aspectos positivos e negativos para as empresas. Uma empresa competitiva e rentável no mercado atual tem exigido dos administradores, uma atenção muito grande para atingir os objetivos e metas do orçamento proposto.

Dentre os aspectos positivos, podemos ver que existe um grande potencial de crescimento do setor de bebidas, fortemente dependente da distribuição de renda, influenciada pelo desempenho econômico do país e por políticas governamentais, exigindo da equipe de planejamento financeiro e orçamentário um orçamento com uma sinergia muito grande com os aspectos econômicos.

Dentre os aspectos negativos, um dos maiores problemas enfrentados é o aumento da concorrência externa e a conseqüente perda de competitividade, motivados por cenários econômicos diferentes entre os países, fusões e aquisições de empresas, dificultando a competitividade, sendo que alguns casos as empresas se tornam monopolistas.

Diante deste quadro, as empresas têm focado em suas responsabilidades, ideais e objetivos a serem alcançados. Dentre esses, o que mais se destaca, é a capacidade de atrair e mobilizar recursos e direcioná-los a investimentos eficientes com altas taxas de retornos e geradores de renda que influenciam positivamente no resultado operacional.

O grupo estratégico das empresas (diretores e conselho da administração), junto com as equipes de planejamento financeiro e orçamentário e planejamento de marketing, que estima a previsão de vendas da empresa, estabelecem a maneira pela quais os objetivos poderão ser alcançados. Mas, para que as tomadas de decisão ocorram dentro de um cronograma e com eficiência, precisa-se de informações financeiras, e de mercado com precisão alinhadas com as devidas realidades e expectativas, para no futuro alcançar maior assertividade nas decisões do grupo.

A empresa do estudo do caso foi a Coca-Cola Femsa-MG, subsidiária da Fomento Econômico Mexicano, maior engarrafadora de Coca-Cola da América Latina e a segunda maior engarrafadora de Coca-Cola no mundo, no estudo de caso o foco é a unidade de Minas Gerais.

A Coca-Cola Femsa adquiriu em junho de 2008 em conjunto com The Coca-Cola Company, a engarrafadora Refrigerantes Minas Gerais (Remil) por US\$ 361,1

milhões. Esta ação ampliou presença no Brasil e o número de clientes atendidos. A unidade da Coca-Cola em Minas Gerais foi fundada em 1948, em Belo Horizonte, é responsável pela fabricação e distribuição dos produtos Coca-Cola, abastece cidades como Belo Horizonte, Contagem, Curvelo, Divinópolis, Governador Valadares, Ipatinga, Juiz de Fora, Lavras, Leopoldina, Mariana, Montes Claros, Janaúba e Petrópolis.

Produz hoje em média 55 milhões de litros de refrigerante por mês, o que garante um faturamento bruto anual em torno de 1,2 bilhão de reais e uma arrecadação de 390 milhões em impostos federais, estaduais e municipais. A empresa atende à demanda de 15 milhões de consumidores através de 110 mil clientes – 73 mil diretos e 37 mil indiretos - espalhados por mais de 390 mil Km², que correspondem à grande parte do Estado de Minas Gerais e um pedaço do Estado do Rio de Janeiro.

A Coca-Cola Femsa-MG tem uma gerência específica de planejamento financeiro e orçamentário. Este setor é responsável pela consolidação das informações financeiras da empresa, bem como pela elaboração, estruturação do orçamento, análise econômica e de mercado do Brasil. Também é responsável por acompanhar, analisar, revisar, ajustar e gerenciar todo o processo envolvido, norteado pela principal meta que é o realizado e está em linha com o orçado.

A área que tem uma grande sinergia com o planejamento financeiro e orçamentário é a gerência de planejamento de marketing que elabora toda a previsão de vendas, plano de produção e as estratégias mercadológicas baseadas em pesquisas de marketing e modelos de previsões de vendas eficazes.

Desta maneira, a gerência de planejamento financeiro e orçamentário, após o recebimento da previsão de vendas, parte para elaborar o processo financeiro do orçamento, com uma análise da conjuntura econômica do Brasil e do setor de bebidas, como também ajusta os preços de venda, custo de matérias-primas, plano de produção, despesas operacionais entre outros indicadores para elaboração de todo orçamento.

É de suma importância um bom orçamento com um nível de assertividade alta nas previsões de vendas, para cumprimento dos objetivos do grupo estratégico. Dessa maneira, a pergunta que norteia no trabalho de conclusão de curso é: **o modelo orçamentário utilizado pela Coca-Cola Femsa-MG, baseado na previsão de vendas dos seus produtos, nos aspectos econômicos do País,**

mantendo um plano de crescimento sustentado no ramo de bebidas, pode ser considerado eficaz para gerir um fluxo de caixa eficiente para seus acionistas?

1.2 Justificativa

A importância do reconhecimento da sinergia do sistema de orçamento, baseado numa previsão de vendas, para as empresas atuais é fundamental para um plano de negócio e para seu valor econômico na bolsa de valores¹, pois sem este sistema orçamentário, não é possível planejar nenhuma ação do grupo estratégico na empresa. O processo de preparar, executar e monitorar o orçamento nas empresas é de vital importância, pois constitui a ferramenta básica para o planejamento e o controle.

O orçamento empresarial constitui-se numa cadeia de planos financeiros para um determinado período podendo ser em longo prazo ou estratégico, guiando à formulação de planos e orçamento em curto prazo ou operacionais.

O planejamento financeiro e orçamentário tem dois processos: planejamento de caixa e planejamento do lucro. O planejamento de caixa inclui planos para os seus ativos e passivos bem como estimativa de épocas e valores previstos, ou seja, o fluxo de caixa orçado. O planejamento do lucro envolve a preparação de demonstrações financeiras, projetadas em volume de vendas, receitas, deduções e gastos operacionais.

O planejamento financeiro é parte de uma estratégia integrada que, juntamente com os planos de marketing e produção, guiam a empresa em direção das suas metas estratégicas estabelecidas para o orçamento empresarial proposto.

O orçamento empresarial é também utilizado para gerar informações para a empresa aferir o andamento de suas atividades e rever os planos traçados, caso haja mudança de rumos na economia, no mercado ou na política empresarial.

O sistema orçamentário e o controle utilizado na Coca-Cola Femsma-MG atualmente foram implantados há cerca de oito anos. Há a preocupação com a

¹ A Coca-Cola Femsma-MG não é empresa de capital aberto, mas sua controladora, a Coca-Cola Fmesa S.A (KOF), tem suas ações negociadas na NYSE, a bolsa de Nova York e na Mexican, a bolsa da cidade do México.

melhoria contínua deste, e o sistema está sempre se adequando às necessidades do momento.

Segundo Welsch (1983), a efetiva aplicação dos conceitos orçamentários (planejamento e controle de resultado) pelo grupo estratégico deve estar em sintonia com os aspectos dimensionais e comportamentos específicos relevantes do momento. Assim, a empresa terá mais subsídios para formulação de suas estratégias financeiras, com alto grau de assertividade orçamentária.

O foco deste trabalho de conclusão de curso, portanto, é demonstrar a influência e importância da previsão de vendas, dos estudos da conjuntura econômica para montagem de orçamento no ramo de bebidas e da geração eficiente do fluxo de caixa, ou seja, apresentando um fluxo de caixa positivo para maximização da riqueza dos acionistas, mantendo um plano de crescimento sustentado baseado na demanda de mercado da Coca-Cola alinhado com os objetivos estratégicos propostos no seu orçamento para maximização da riqueza dos acionistas.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Realizar uma análise sobre o tema Orçamento Empresarial, baseado na previsão de vendas e nos aspectos econômicos, para demonstrar a importância de um orçamento de vendas eficaz, e do levantamento da maneira como é elaborado e gerido na empresa Coca-Cola Femsal-MG. Relacionar os aspectos que mostram a eficácia do sistema orçamentário com base na sua previsão de vendas, baseado na demanda de mercado e oferta dos produtos disponibilizados pela empresa, e pela conjuntura econômica do país para geração de um fluxo de caixa eficiente.

Desta maneira espera-se contribuir para a compreensão da importância da análise econômica para a elaboração do plano de vendas no orçamento empresarial, de forma a colaborar para que a empresa alcance seus objetivos proposto pelo seu grupo estratégico, portanto, aumentando a riqueza dos seus acionistas.

2.2 Objetivos específicos

- Levantar, identificar e analisar como é projetado e gerenciado o modelo de previsão de vendas, sua funcionalidade, seus objetivos e características.
- Detalhar todos os processos para elaboração do orçamento empresarial.
- Identificar e destacar os aspectos econômicos do Brasil e do setor de bebidas, suas vantagens e limitações para montagem do orçamento empresarial da Coca Cola Femsal-MG.
- Cruzar os tópicos acima, gerando um diagnóstico realista com a finalidade de enfatizar a eficácia do modelo de previsão de vendas e os impactos da conjuntura econômica para montagem do orçamento da Remil para geração de fluxo de caixa eficiente para atendimento das metas do seu grupo estratégico, ou seja, maximizando a riqueza dos seus acionistas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Introdução

Orçamento empresarial tem enfoque na execução do processo de administração, compreendendo o planejamento e o controle de lucros. Todas as atividades empresariais e não-empresariais devem possuir metas e objetivos para o seu plano de negócio.

Esta etapa do trabalho de conclusão de curso é composta por um tópico inicial que apresenta as idéias básicas e os aspectos teóricos do orçamento, bem como seus princípios fundamentais, conceitos, objetivos, finalidades, características, vantagens e limitações.

Os outros tópicos apresentam um cronograma como se deve elaborar um sistema orçamentário eficaz, baseado na análise econômica do país e na previsão de vendas. Iniciando pela análise econômica do país, em seguida o orçamento vendas, orçamento de produção, custo de mão de obra direta, orçamento de despesas, orçamento de caixa e orçamento de capital para montagem da demonstração de Resultado.

3.2 Orçamento empresarial e papel da administração

Orçamento empresarial tem como definição uma tradução monetária de um programa de atividades previstas para um determinado período, baseado na sua previsão de vendas, podendo ser de curto ou longo prazo, funciona como um planejamento de gestão e controle empresarial dos seus lucros.

Segundo Sanvicente e Santos (1992), planejar é estabelecer com antecedência as ações a ser executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir suas atribuição por um determinado tempo, para que seus objetivos sejam alcançados conforme previsto no orçamento estabelecido pela administração. Assim, o orçamento é peça fundamental do planejamento.

Portanto, o orçamento empresarial é uma ferramenta fundamental para gestão empresarial das empresas, permitindo um acompanhamento diário das informações financeiras comparando-a com orçamento proposto.

Segundo Welsh (1983), o planejamento e controle de resultados podem ser definidos em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. Envolvem-se objetivos globais de curto e longo prazo e um sistema de relatórios periódicos de desempenho, para vários níveis de responsabilidades. O conceito de planejamento e controle de resultado implica em fundamentos de realismo, flexibilidade e atenção permanente às funções do orçamento e controle.

De acordo com Sanvicente e Santos (1992), as empresas que planejam e controlam suas atividades por meio de um orçamento, com suas tarefas formalizadas e sistematizadas, criam condições para que progridam no sentido de otimização da ação administrativa, documentando planos e ações, permitindo uma aferição mais completa e objetiva de suas.

O orçamento empresarial pode verificar se a empresa está caminhando para os seus objetivos e sua missão com seus clientes internos e externos. Os objetivos são “padrões de desempenho ou alvos de atuação, considerados desejáveis pela administração e pelos proprietários da empresa” (SANVICENTE; SANTOS, 1992, p.20).

A missão dentro de um planejamento eficiente define algumas variáveis importantes no processo orçamentário, porque demonstra qual a contribuição da organização para os ambientes interno e externo. O orçamento tem o objetivo de orientar a organização para não perder os resultados esperados. Um exemplo de missão: “desenvolver, produzir e comercializar produtos alimentícios, dentro do mercado nacional, perseguindo o adequado retorno para o acionista” (FREZATTI, 2000, p.25).

Outro fator de relevância numa empresa consiste no envolvimento de todo o corpo administrativo, compreendendo o papel do planejamento no plano de negócio, e estando convencido do benefício que ele traz para o atingimento das metas. Dessa maneira, é fundamental que ampare o sistema orçamentário nas suas várias etapas de elaboração principalmente na da previsão de vendas, que é a base do processo orçamentário, definindo o volume total e mix de produtos que serão

ofertados aos consumidores, e, com isso, todas as necessidades da empresa que serão indicadas no orçamento.

Uma empresa com envolvimento administrativo e orçamentário deve estruturar-se e desagregar por cada área a responsabilidade pelas suas atividades operacionais. Estas áreas de responsabilidades são chamadas de unidades de negócios, centro de custos, centros de investimentos. Os centros de custos e de responsabilidade devem estar claramente definidos na contabilidade, para análise e comparativo das informações financeiras. O plano de contas deve adequar-se às atividades, operações existentes ou previstas. O correto é que os lançamentos contábeis sejam feitos na sua origem de classificação, pelo próprio usuário ou pelo gestor do centro de custo, e que sejam alocados para conta contábil da atividade referida, conforme o plano de contas.

Os usuários ou gestores das áreas de responsabilidades junto com a alta administração devem estar comprometidos com os objetivos da empresa e o orçamento proposto, evitando que futuros desvios de lançamentos numa determinada conta contábil fora do período estabelecido afete o resultado do mês, trimestre, semestre ou ano. Dessa maneira, o orçamento tem que ter parâmetros bem alinhados, criando padrões de orçamento com todas as áreas da empresa para evitar ajustes futuros.

3.2.1 Processos de orçamento empresarial e seu controle

Segundo Sanvicente e Santos (1989), o planejamento tem o objetivo de fornecer direções e instruções na execução do plano de negócio, para estabelecer previamente as ações a serem tomadas pelo grupo estratégico, a estimativa dos recursos a serem empregados e os retornos financeiros em relação a um determinado período futuro, enquanto o acompanhamento realiza o controle dos gastos realizados versus o planejado.

Planejar consiste em, desenvolver de maneira criativa novas oportunidades de lucros, melhorias nas atividades geradoras de lucros, como também, estabelecer objetivos de curto e longo prazo e formular estratégias eficientes para o plano de negócio.

Segundo Frezatti (2000), para o planejamento financeiro e orçamentário ocorrer dentro de uma previsão, a equipe de planejamento, deverá estar com as diretrizes fechadas com grupo estratégico, direcionando as ações para vários segmentos conforme o plano de negócios.

É através das diretrizes que o planejamento leva a planejar, organizar e avaliar as tarefas a serem executadas para alcançar os objetivos, atribuir às tarefas estruturais as equipes ou indivíduos específicos, através da delegação de autoridade e responsabilidade.

Conforme Welsh (1983), os indivíduos são responsáveis para levantar e gerar informações para o orçamento, conforme as necessidades que a empresa possa vir a carecer, devido às constantes mudanças na realidade, na qual está inserida, bem como simular previsões de vendas e cenários econômicos e gerar premissas operacionais como fatores de consumo de materiais-primas, mão-de-obra, hierarquia de produtos, estrutura organizacional, revisão de centros de custos, planos de negócios e unidades de negócios.

As premissas macroeconômicas são as mais conhecidas e utilizadas dentro de um orçamento empresarial, são os índices de inflação, juros, variação dos preços dos insumos, renda per capita, variação cambial, PIB, crescimento demográfico entre outros indicadores de importância na economia do país. As premissas devem estar prontas, revisadas e aprovadas antes do início da elaboração do orçamento, para que os objetivos sejam alcançados com uma ótima assertividade.

Conforme Sanvicente e Santos (1989), a empresa deve ter seus objetivos fixados. Os objetivos são identificados como padrões de desempenho, ou alvos de atuação, que a administração ou os proprietários da empresa desejam. Para isso é indispensável um acompanhamento da realidade da empresa.

Segundo Welsch (1983), o grupo estratégico precisa exercer uma liderança dinâmica junto a sua equipe e os gestores de cada processo, para que suas metas e estratégias sejam alcançadas. É preciso desenvolver condições de trabalho que motivem os indivíduos e sua equipe, para que todos caminhem no mesmo objetivo da empresa.

O orçamento somente consuma-se se for acompanhado, monitorado e controlado freqüentemente por todas as áreas numa empresa, de modo que os dados forneçam informações coerentes com a realidade empresarial. Significa que,

além de identificar as variações orçadas versus realizadas, as ações corretivas devem ser planejadas e executadas em tempo hábil no processo orçamentário.

3.2.2 Vantagens e desvantagens do orçamento empresarial

Como toda ferramenta utilizada na elaboração de um plano de negócios baseado num orçamento empresarial com o foco na previsão de vendas, apresenta suas vantagens e limitações para administração da empresa e seu corpo corporativo.

Segundo Sanvicente e Santos (1989), a existência e utilização de um sistema orçamentário, exigem um plano de negócio com objetivos e políticas para atingimento das metas da empresa. Através da sistematização dos processos do planejamento, introduz-se um hábito de exame prévio e cuidadoso, de todos os fatores antes de alguma tomada de decisão pelo grupo estratégico. Além de manter o grupo estratégico, sempre com atenção adequada e oportuna aos efeitos externos e internos.

Outros pontos vantajosos para uma empresa que utiliza um orçamento empresarial são: obtenção de flexibilidade administrativa no uso do sistema, atualização do sistema de acordo com o dinamismo do meio em que administração atua identificar os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades de negócios e acompanhar em termos a evolução no sentido da consecução dos objetivos gerais e parciais da empresa.

Mas, apesar de todas as vantagens avaliadas para um sistema orçamentário que em uso, pode proporcionar a uma empresa, se não for diligente, poderá apresentar sérias limitações para montagem do orçamento e alcançar seus objetivos e metas.

A maior limitação apresentada no plano de negócios em longo prazo ou em curto prazo baseia-se em suas estimativas, principalmente, em relação à previsão de vendas que é a principal premissa para a elaboração de um orçamento numa empresa. Assim, as análises econômicas do mercado impactarão em todos os processos de estimação de receitas e despesas.

O processo de estimação de receitas e despesas, não pode ser considerado uma ciência exata, entretanto, contamos com alguns métodos que nos auxiliam, com técnicas estatísticas e matemáticas, aplicados nos problemas encontrados, chegando ao resultado operacional satisfatório desde que sejam utilizadas as premissas com raciocínio e teorias adequadas.

De acordo com Sanvicente e Santos (1989), se a finalidade num plano de negócios é planejar, nada pode ser feito para eliminar inteiramente qualquer margem de erro em todos os processos do orçamento. Contudo, é melhor planejar com consciência algum erro que possa estar sendo cometido, do que admitir o futuro como incerto e não fazer nenhuma ação para enfrentá-lo e corrigi-lo.

3.3 Orçamento de vendas – previsão de vendas

3.3.1 Plano e pesquisa de marketing

O Plano de Marketing tem a finalidade de identificar as oportunidades mais promissoras no orçamento, definindo programas estratégicos e auxiliando nas tomadas de decisões para atingimento das metas e objetivos estimados. Demonstra como adentrar, obter e manter as atitudes desejadas nos mercados específicos, estabelecendo prazos para execução dos problemas e respectivos controles.

O Plano de Marketing é composto por três subplanos que são: Plano de Vendas baseado na previsão de vendas, Plano de Publicidade e Propaganda e as Despesas Comerciais.

Segundo Frezatti (2000), o plano de vendas, baseado na previsão de vendas, é uma definição da quantidade ofertada em um mix de produtos, por região geográfica, canal, renda entre outras premissas, por um determinado período, podendo ser de curto ou longo prazo.

É importante mencionar que a diretriz da previsão de vendas, deve ser previamente comunicada e aprovada com o grupo estratégico da empresa. As definições das metas e dos objetivos são baseadas na conjugação de aspectos econômicos e de uma abordagem estatística que baseia se em dados históricos,

fazendo um levantamento das expectativas para futuro, estimando assim, a quantidade ofertada no mercado.

O Plano de Publicidade e Propaganda tem a finalidade de suportar a imagem da empresa e seus produtos junto ao mercado, deve ser desenvolvido com base no perfil do seu mix de produtos, volume e preços. O total do orçamento de Publicidade e Propaganda é estabelecido através de um percentual sobre a sua Receita Líquida, geralmente em torno de 3% a 5% do total.

O Plano de Despesas Comerciais trata dos gastos relativos às ações comerciais da empresa, como despesas de salários, marketing administrativo, pesquisa de mercado entre outros dispêndios. Esse orçamento é elaborado após a aprovação dos outros planos, junto a um grupo estratégico da empresa.

A Pesquisa de Marketing tem a finalidade de elaborar projetos de pesquisas, que visam obter informações de forma empírica, sistemática e objetiva para oportunidades futuras ou solução de algum problema.

Segundo Samara e Barros (1997), a pesquisa de marketing é uma importante ferramenta para diagnóstico dos processos de decisões, estendendo-se a todas as fases da compra do consumidor.

A Pesquisa de Marketing tem um papel fundamental para conhecimento e avaliação das ações tomadas, junto ao consumidor, pelos seus produtos ofertados no mercado. Portanto, através dessa pesquisa conseguimos obter informações que serão base para futuras ações no mercado como *market share*, colocação dos produtos por cluster (Canal, Renda e Porte) e informações sobre os concorrentes.

Para conclusão da pesquisa de marketing, é necessário levantar algumas etapas do projeto como definição, objetivos, tipos de pesquisa, metodologia, coleta de dados, técnicas amostrais, trabalho de campo, análise gráfica dos resultados e uma análise com a conclusão das informações obtidas.

3.3.2 Análise econômica

A análise econômica é uma informação relevante para elaborar e estimar a previsão de vendas, pois a quantidade ofertada dos produtos da empresa junto aos consumidores está diretamente ligada aos aspectos econômicos do país. A

demanda pelos produtos está relacionada com o nível e quantidade de renda do consumidor e com quanto ele está disposto a gastar para adquirir os bens, por determinados preços ofertados.

Segundo Cobra (1994), a produção requer gastos com a compra e a soma total ou agregada de bens adquiridos numa economia, depende do nível de gastos e dos preços dos bens.

A curva de demanda agregada mostra a soma total de bens que serão adquiridos numa economia a cada nível de preços, como pode ser verificado no gráfico 1.

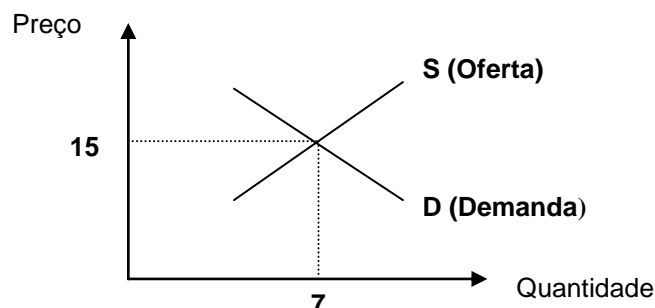


Gráfico 1: Demanda Agregada.
Fonte: Cobra, 1994.

De acordo com Kotler (2000), a demanda de mercado para um bem, é o volume total que pode ser adquirido por um determinado grupo de consumidores em uma área específica num determinado período de tempo, num ambiente mercadológico sob um programa financeiro e de marketing estabelecido pelo grupo estratégico da empresa (ver gráfico 2 de curva de mercado).

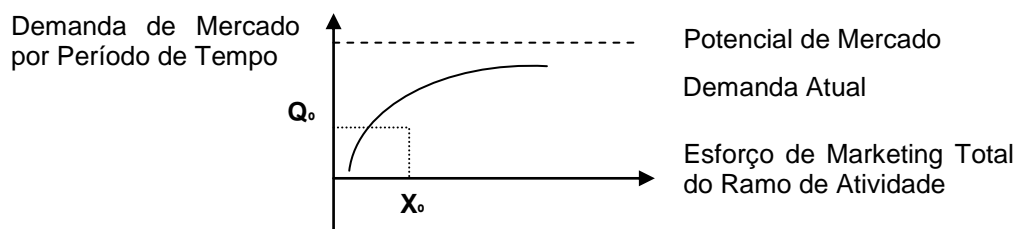


Gráfico 2: Curva de Mercado.
Fonte: Cobra, 1994.

Demanda de Mercado: $M = P_1 \times P_2 \times P_3$

M = Demanda de Mercado

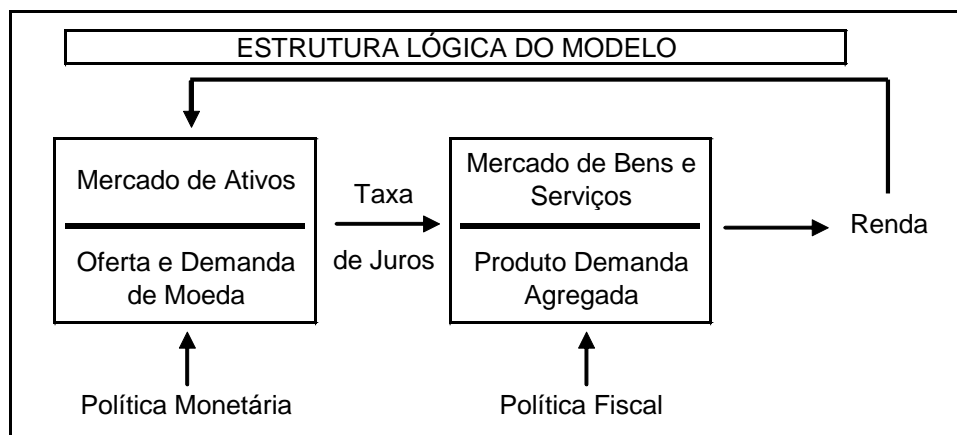
P₁: População Demográfica de Demanda – Variável Demográfica

P₂: Poder de Compra baseada em dados Econômica – Variável Econômica

P₃: Propensão de compra baseada no Gastos e Atividades

Numa previsão de vendas, a área de planejamento de marketing, juntamente com o planejamento financeiro, tem que elaborar uma análise com base nas premissas econômicas do país, entendendo qual o nível de renda da população, fazendo estudo demográfico e analisando os impactos no mercado consumidor das políticas governamentais, fiscais e monetárias.

Segundo Lopes e Vasconcelos (2000), as políticas monetária e fiscal têm o objetivo de equilibrar o mercado de bens e ativos, conforme o modelo IS-LM (Investment Saving-Liquidity Money) como podemos verificar no quadro 1. Esse modelo tem a finalidade de determinar simultaneamente a taxa de juros e a renda, que equilibra os mercados de bens e ativos.



Quadro 1: Estrutura do Modelo IS-LM

Fonte: Lopes e Vasconcelos, 2000.

Com as políticas governamentais, o objetivo é equilibrar o nível de renda da população e a inflação, utilizando as técnicas expansionistas ou contracionistas de controle dos juros, inflação, gastos do governo, tributação, salários, empregos. As medidas irão impactar nos investimentos da indústria, no consumo da população e na entrada de movimentos de capitais no país, afetando, assim, diretamente o crescimento econômico do país.

As políticas governamentais podem ser acompanhadas pelos analistas financeiros das empresas, através das atas do Comitê de Política Monetária

(Copom), do Banco Central do Brasil, que tem a finalidade de analisar a evolução recente da conjuntura econômica e as perspectivas para a economia brasileira e internacional, no contexto do regime de política monetária, cujo objetivo é atingir as metas fixadas pelo governo para a inflação.

A inflação no Brasil é medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). Na reunião do Copom elabora-se uma análise recente do mercado e são feitas projeções. Os mercados, interno e externo, são analisados pelas suas importações e exportações. Após a análise econômica é feita a avaliação da melhor política econômica a ser utilizada para o Brasil. É importante, aí, a elaboração da projeção para o PIB.

De acordo com Frezatti (2000), temos outras premissas, que podemos analisar para elaborar a previsão de vendas, são os fatores de consumo de matérias-primas, tendência de obtenção de insumos (importados ou adquiridos localmente) e os impactos cambiais da moeda local versus a estrangeira.

Para estimar e elaborar o cenário econômico, a curto ou longo prazo, as áreas responsáveis utilizam o método de parcerias com várias instituições que informam suas previsões do mercado, como o IBGE, AC Nielsen, Banco Central, consultores externos etc. A partir dessas informações e posterior análise do planejamento financeiro e orçamentário e do planejamento de marketing, estima-se a previsão de vendas. De qualquer forma, as premissas utilizadas pela empresa, independente da fonte de informações, são de administração do grupo estratégico, devendo ser assumidos como metas, pois são indicadores que têm relevância nos resultados, tornando o plano de negócio confiável.

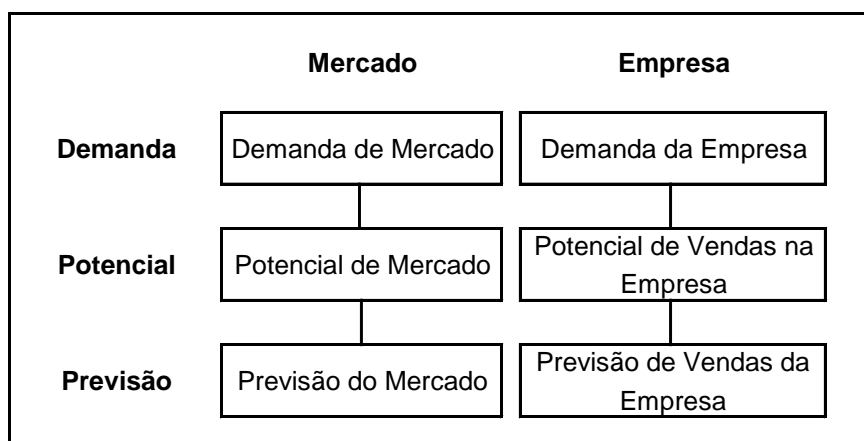
3.3.3 Potencial de mercado

Um plano de negócio em empresa, necessariamente, começa pela previsão de vendas, geralmente é o primeiro passo para elaboração de um orçamento empresarial, com base nos estudos econômicos e pesquisas de marketing. Resultando na evolução de todas as outras etapas do orçamento empresarial.

A previsão de vendas de uma empresa é estimada por um determinado período de tempo, através do seu potencial de mercado, que é a capacidade do

ramo de atividade em absorver uma quantidade específica da venda de um produto e seu potencial de mercado com base na demanda estimada, o quanto ela poderia vender em números absolutos em relação ao potencial do ramo e a demanda do ramo.

Podemos explicar melhor no quadro 2, qual a demanda antecede o potencial e precede a previsão de vendas, sendo o fluxo de encadeamento.



Quadro 2: Demanda antecede o potencial e precede a previsão de vendas.
Fonte: Cobra, 1994.

Segundo Cobra (1994), para calcular o potencial de mercado a uma necessidade de atenção para evitar distorções, que possam prejudicar as avaliações que estejam sendo analisadas e geradas pela empresa.

Há inúmeras técnicas para cálculo do potencial de mercado, mas as mais utilizadas são: Método de levantamento ou mapeamento, método dos registros estatísticos da empresa, métodos setoriais e método censo, segue uma explicação de toda.

Métodos do uso de levantamento ou mapeamento são usados com base no mapeamento ou levantamento de mercado de compradores, através da extrapolação simples dos cruzamentos de dados setoriais podendo chegar ao poder relativo de demanda de um determinado ramo ou de produtos.

Métodos dos registros estatísticos da empresa são dados de vendas da empresa, sendo utilizados para cruzar com as informações setoriais e projetar o potencial de mercado.

Os últimos métodos do cálculo de potencial de mercado, são de dados setoriais e os dados censo, são informações com base de dados secundários

publicados. Desta maneira, com conhecimento do ambiente no qual a empresa ativa aliados, aos dados disponíveis sobre o ramo e suas tendências, partes cruciais para encontrar o potencial, o apoiando na existência de corte, com renda e com disposição para gastar.

3.3.4 Previsão de vendas

A missão de uma previsão de vendas é complicada e complexa, mas é fundamental para elaboração de um orçamento empresarial numa empresa, pois simboliza a base do planejamento financeiro, da produção e do planejamento de marketing. Assim sendo, a previsão de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa.

A previsão de vendas é freqüentemente confundida com orçamento de vendas. O orçamento de vendas ocorre a partir da avaliação do que poderá ocorrer, trata-se de um plano monetário, decorrente o que espera acontecer, é subdividido pelo planejamento marketing e suas previsões de vendas. Enquanto a previsão é uma avaliação técnica do que poderá ocorrer, através das premissas analisadas por um determinado período de tempo.

A parte inicial de um orçamento de vendas começa pela previsão de vendas, que é a base para todas as outras atividades de um planejamento e controle, sendo do financeiro, do mercado ou das operações.

Para uma empresa obter um plano de negócio eficaz, deve se elaborar um orçamento de venda em termos monetários e em unidades unitárias com acompanhamento mensalmente, semanalmente e em alguns casos diariamente.

Segundo Welsch (1983), a previsão de vendas representa uma contribuição de técnicas de assessoria para atividade administrativa de elaboração do orçamento de vendas.

A previsão de vendas, geralmente é elaborada para curto prazo (01 ano) e longo prazo (até 05 anos), utilizando o critério de segmentação de mercado, conhecido como cluster, que é alocação dos clientes em grupos de acordo com suas características (canal, porte e renda), que leva em conta comportamento do consumidor, estruturas socioeconômicas (renda, ocupação e educação), territórios,

canal de distribuição, hábitos de compra, lazer, satisfação sensorial etc. Todos estes critérios são custo de oportunidade do consumidor em consumir o produto ofertado da empresa, tendo o produto certo, no local certo com preço certo.

Segundo Moreira (1992), para elaboração da previsão de vendas são consideradas premissas variáveis, como demanda do mercado consumidor e o potencial de consumo por renda e canal, através da pesquisa de marketing, utilização da capacidade instalada da produção, capacidade e otimização da distribuição, fornecedores e a análise economia do país como PIB, inflação, juros, pesquisa demografia, salários, custo com matérias-primas e as expectativas para conjuntura econômica para futuro.

Todas as variáveis utilizadas como premissas na elaboração da previsão de vendas requerem uma cuidadosa análise, uma ponderada fixação dos objetivos e definição de políticas estabelecidas pelo grupo estratégico da empresa. Dependendo da premissa, pode ocorrer certa dificuldade devido à carência de informações necessárias e de impossibilidade de quantificar estas variáveis na provisão de vendas.

As premissas que apresentam maiores destaques são de utilização de capacidade instalada da produção, distribuição (logística de entrega) e os aspectos econômicos e financeiros para curto e longo prazo.

Segundo Sanvicente e Santos (1992), têm algumas restrições de vendas que devem ser considerados na fase de elaboração da previsão de vendas e do orçamento de vendas quando se analisa o ambiente interno e externo da empresa:

- 1º – Restrições Internas: Utilização da capacidade instalada de produção baixa, mão-de-obra com baixa qualificação, estrutura organizacional inadequada e dificuldade no capital de giro.
- 2º – Restrições Externas: Aspectos econômicos como políticas governamentais, PIB, Juros, Inflação dentre outros, custo de commodity, escassez de mãos-de-obra qualificadas e concorrentes.

Esta análise é de suma importância, pois, encoraja as áreas de vendas as inovações, desta maneira cada área de responsabilidade não irá apenas prever os impactos internos e externos na operação, e sim tomar ações para incrementar as vendas. Com uma análise da situação passada, é possível fazer uma previsão de

vendas com base na sua sazonalidade de vendas e levantando um desempenho médio porcentual para cada período.

Segundo Welsch (1983), a previsão de vendas e o orçamento de vendas, têm como elemento essencial, o preço de venda, apesar de que, preço e volume são independentes. Desta maneira, duas relações básicas envolvem o orçamento de vendas, primeira, a estimação da curva de demanda, ou seja, em que medida e volume de vendas (previsão de vendas) variam através da variável preço, custo e volume, a segunda exerce influência sobre as tomadas de decisões do grupo estratégico da empresa.

Uma análise do planejamento de marketing sempre irá realizar numa projeção de vendas, é o estudo do ciclo de vida de um produto no seu portfólio, esta análise é considerada política de produtos. Como ocorre uma variação de produto para produto no seu portfólio, a empresa deve estar atenta nas suas projeções de vendas, considerando o ciclo de vida de cada produto.

Segundo Kotler (2000), Sanvicente e Santos (1992), o ciclo de vida de um produto pode ser entendido em quatro fases, sendo a introdução (as vendas crescem, mas não gera lucratividade), crescimento (as vendas crescem, com rápida aceitação no mercado), maturação (as vendas se estabilizar e um período de baixo crescimento) e declínio (as vendas caem vertiginosamente). Em todas as fases do ciclo de vida do produto é necessário um investimento financeiro, podendo ser de ativos fixos ou ações de marketing junto ao consumidor, afetando diretamente o seu retorno (lucratividade) para empresa.

Vale ressaltar que, um dos objetivos do planejamento de marketing quando estima a previsão de vendas, é a maximização dos lucros geralmente em longo prazo dos seus proprietários ou acionistas e não em curto prazo, portanto, qualquer ação tomada, deve ser bem analisada e aplicada para obter o retorno esperado no resultado, possibilitando um crescimento de market share e valor de mercado para empresas e suas marcas.

Outro ponto relevante é a determinação dos preços (política de preços), o ideal é identificar um coeficiente racional dentro de um preço ótimo para empresa, do que ofertar o produto e um preço ótimo para consumidor.

Temos algumas premissas que irão influenciar a previsão de vendas, a premissa concorrente é uma delas, onde se observa as estratégias de preços, qualidade de produtos e serviços ofertados. Em relação à premissa mercado, deve-

se analisar a oferta de produtos similares e a demanda em relação a sua empresa, preocupando também, com processo produtivo no curto e longo prazo e suas expectativas futuras para empresa.

De acordo com Sanvicente e Santos (1992), são utilizados dois métodos para fixação de preços de vendas de um produto: método de custo e método de concorrência. Na maioria dos estudos e pesquisa de vendas, utilizar-se-á os dois métodos para analisar as prováveis reações do mercado e tomadas que estão por acontecer, devido às possíveis variáveis.

A política de distribuição (logística de entrega) de toda operação, vai determinar os caminhos que levar os produtos aos consumidores finais. Nos dias atuais, é muito relevante para empresa ter uma distribuição com eficácia, evitando possíveis retornos de produtos do consumidor ou incapacidade de entrega ao consumidor, gerando certas despesas desnecessárias para a empresa, reduzindo a sua lucratividade.

A previsão de vendas é à base de todos os processos do planejamento e orçamento. A partir dela que as outras áreas com produção, distribuição, recursos humanos, comercial e financeiro planejam o seu trabalho e suas ações para atingimento dos objetivos e metas do grupo estratégico possibilitando uma maximização dos lucros.

3.3.5 Métodos de previsão de vendas

Muitas empresas encontram dificuldades para elaborar sua previsão de vendas, devido às características de cada uma, através dos seus portfólios de produtos, mercados e outros indicativos que determinam o grau de dificuldade nas previsões. O importante é saber balancear estas influências e minimizar incertezas.

Há uma grande variedade de métodos de previsão de vendas, embora nenhum seja absolutamente superior aos demais. A escolha de um ou mais métodos realizam-se em função das características de cada empresa, dos produtos e informações.

Segundo Kotler (2000), as técnicas de previsão podem ser classificadas em métodos qualitativos (envolvem opiniões e análise de pessoas) e quantitativos

(envolvem processos matemáticos e estatísticos com base em dados históricos).

Em abordagem causal (identificar as variáveis que influenciam as vendas passadas e estima o seu comportamento futuro para prever as vendas futuras) e não causal (analisa a série histórica de venda e procura projetar o futuro, sem atentar para as causas que a condicionaram). Os métodos diretos (faz a previsão diretamente para empresa, sem avaliar o segmento no qual inserida) e o método indireto (estimar a demanda do setor que a empresa atua e depois projetar o futuro para empresa).

Segundo Sanvicente e Santos (1992), em geral são seis métodos de previsão de procura agrupados em três bases de informações: o que se diz o que se faz e o que se fez.

O primeiro método baseado no que se diz, consiste no levantamento de intenções dos compradores utilizarem a metodologia de perguntar aos consumidores suas intenções de compra do produto para período, levantamento de opiniões de vendedores ao utilizar a variação de intenções dos compradores. Seu grupo estratégico busca estimar a demanda, junto aos clientes, fazendo levantamento de opiniões de especialistas, que utilizam à metodologia que as empresas usam para contratar consultores externos especializados e que conhecem as matrizes de demanda dos bens por diferentes segmentos no mercado.

O método baseado no que se faz, consiste numa metodologia específica, onde é realizado um teste de mercado para estimar as reações futuras dos consumidores para determinar região (amostra), cujos resultados serão projetados para mercado total.

O método baseado no que se fez, consiste numa metodologia que utilizam instrumentos matemáticos e estatísticos na determinação de métodos que expliquem as vendas dos períodos anteriores da empresa, que podem ser aplicadas para projeções futuras. Temos muitos métodos para ser utilizados, mas somente examinaremos a análise de regressão e análise de séries temporais:

1) Análise de Regressão:

É uma técnica estatística que fornece uma função matemática que descreve a relação entre duas ou mais variável. A natureza da relação é caracterizada por esta função ou equação de Regressão, é empregada quando os dados relativos às outras grandezas são estimados com maior facilidade.

Segundo Bruni (2007), a equação pode ser utilizada para estimar os valores futuros de uma variável com base em valores conhecidos de uma ou mais variáveis, como pode verificar a equação, no gráfico 3 do Diagrama de Dispersão.

Análise de Regressão, normalmente é utilizada para desenvolvimento da função demanda, esta metodologia pode envolver desde um fator simples que determinar a demanda até múltiplos fatores. A reação de correlação pode ser ou não linear.

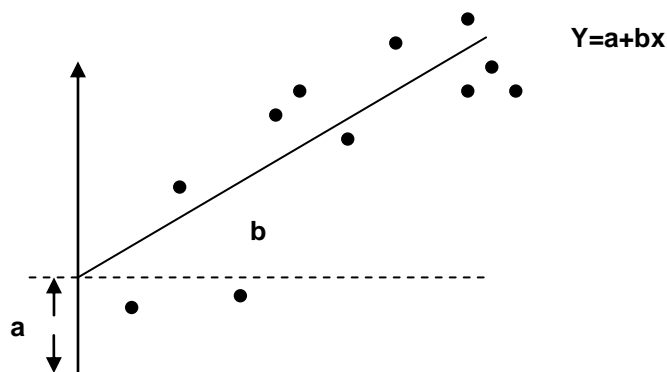


Gráfico 3: Diagrama de Dispersão.
Fonte: Cobra, 1994.

Segundo Bruni (2007), análise de regressão linear simples tem o objetivo de obter a equação matemática da reta, explicar o melhor relacionamento numérico linear entre o conjunto de dados em amostras, dos conjuntos variáveis.

A equação pode ser definida por: $Y=a+bx$

Y = Variável dependente = Explicada

X = variável independente = Explicativa

Entretanto, o modelo de Regressão Linear tem apenas duas variáveis de y , de desde que haja mais dados disponíveis, podemos utilizar e analisar a correlação entre vendas ou variáveis de forma múltipla.

A equação pode ser definida por: $Y=\alpha+\beta_1x_1+\beta_2x_2+\beta_3x_3$

Y = Variável dependente = Explicada = Vendas

X_1, x_2 e x_3 = Variáveis independentes = Explicativa.

Na maioria das análises de Regressão, utiliza-se o método de mínimos quadrados, determinam-se equação algébrica relacionada à variável dependente (vendas da empresa por exemplo= Y) as variáveis que ajudem a prever o comportamento futuro, como por exemplo, à renda dos consumidores.

2) Previsão de Séries Temporais

Nas tomadas de decisões, envolve a observação de dados ao longo de um tempo. Os valores de vendas, custos de produtos anuais, a demanda mensal de produtos, preços diários das ações de mercado e alterações da fatia de mercado, são exemplos de dados de series temporais.

Segundo Bruni (2007), uma série temporal consiste em um conjunto de observações de variáveis quantitativas coletadas ao longo de um tempo.

Ao analisar séries temporais, podemos estar preocupados com realizações de previsões futuras, por exemplo, ao planejar a previsão vendas de uma empresa, o gerente de planejamento de marketing precisa prever as vendas futuras, o mesmo caso serve para o planejamento financeiro em relação aos preços, caso utilize dados históricos estará valendo uma série temporal. Os modelos de análises de séries temporais geralmente preocupam-se em estimar o futuro de uma série, com base nos dados históricos.

A série temporal, para serem utilizadas e analisadas, tem que identificar quatro forças atuantes: Tendência (T), Variações Cíclicas (C), Sazonalidade (S) e Fatores aleatórios (F).

Tendência (T) representa um movimento suave, ao longo prazo dos dados geral das vendas, pode ser para cima, estável ou para baixo.

Variações Cíclicas (C) representa certo grau de normalidade não longo do tempo ao comportamento das series temporais, um exemplo, comportamento ondular das vendas de camisas do Brasil em função da Copa América ou Copa do Mundo.

Sazonalidade (S) reflete os movimentos de vendas em um período de curto tempo, geralmente utilizado por um período de um ano.

Fatores aleatórios (F) representam a ruídos na serie temporal em decorrência de fatores variados.

Duas funções podem ser empregadas na decomposição das séries temporais na suas forças atuantes forma aditiva e forma multiplicativa.

A forma aditiva considera que a séria temporal é a soma de todas as forças atuantes, como verificamos na equação: $Y=T+C+S+F$

A forma multiplicativa considera que, a série temporal é a multiplicação de todas as forças atuante, como verificamos na equação: $Y=TxCxSxF$.

Como nas séries temporais utilizamos dados históricos, teremos uma atenção

redobrada para os valores que demonstram grandes variações, verificando se os dados estão corretos e motivo destas variações. Caso seja valores ocorridos por fatores cíclicos não devem ser considerados para elaboração e análises de séries temporais, desta maneira evitar distorções nos resultados.

De acordo com Sanvicente e Santos (1992), tendo em mãos observações das variáveis, considerada por vários períodos, e já devidamente analisada as anomalias, decompõem-se a série de tempo em suas forças atuantes, diversas técnicas, estatísticas, econometrias, como as médias móveis, da suavização exponencial entre outras.

Segue os modelos de tabelas detalhados sugeridos por Sanvicente e Santos (1992) para orçamento de vendas no quadro 3 tabela de preços unitários por produto e no quadro 4, orçamento de vendas anual por região e por produtos:

Produtos	Preços Unitário de Venda
A	
B	
C	

Quadro 3: Tabela de Preços Unitários de Venda
Fonte: Sanvicente e Santos, 1992.

Meses Produtos	Jan		Fev		Mar		Abr		Mai		Jun		Jul		Ago		Set		Out		Nov		Dec		Total
	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	
Produto A																									
Produto B																									
Produto C																									
Total																									
Matriz São Paulo																									
Produto A																									
Produto B																									
Produto C																									
Total Matriz São Paulo																									
Matriz Porto Alegre																									
Produto A																									
Produto B																									
Produto C																									
Total Matriz Porto Alegre																									
Matriz Recife																									
Produto A																									
Produto B																									
Produto C																									
Total Matriz Recife																									

Quadro 4: Orçamento de Vendas
 Fonte: Sanvicente e Santos, 1992.

3.4 Orçamento de produção

Orçamento de produção consiste a estimativa de bens que devem ser fabricados para determinado período, visando atender a previsão de vendas elaborada pelo planejamento de marketing e aos estoques pré-determinados, sendo a base para elaboração dos orçamentos relativos ao custo de produção.

Importante mencionar que a responsabilidade pelo planejamento e controle de todo processo de fabricação, é dos executivos da produção. Esses executivos têm uma gama de informações a executar de disponibilidade de matérias-primas, capacidade da fábrica e andamento de produção.

De acordo com Welsch (1983), a pirâmide do orçamento pode ser estruturada da seguinte forma como podemos observar figura 1, Planejamento de Operações de Produção.

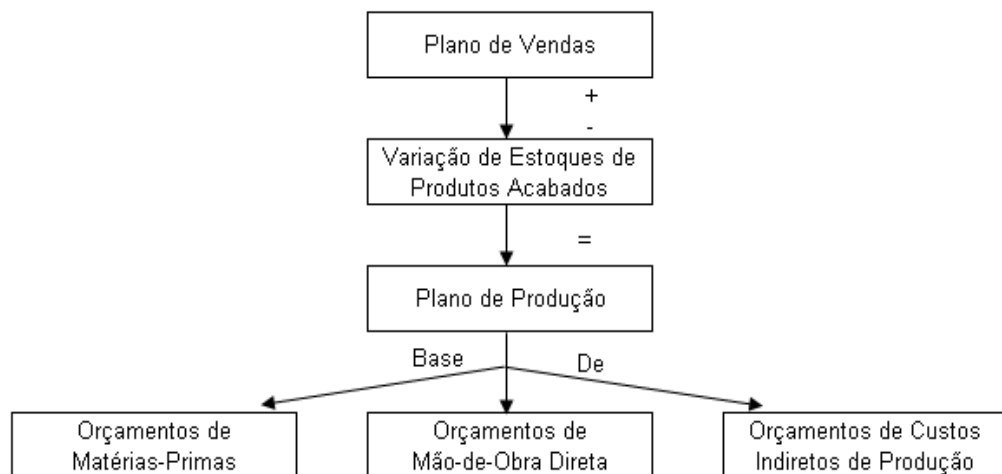


Figura 1: Planejamento de Operações de Produção
Fonte: Welsch, 1983.

Segundo Welsch (1983), embora a responsabilidade pelo processo de produção seja dos executivos de produção, a alta administração (Grupo Estratégico) tem o papel significativo no orçamento de produção, pois as políticas aplicadas pelo grupo imputam diretamente no processo como nível de estoques, estabilidade do processo de produção e investimentos de imobilizados com objetivo de aumenta a capacidade de produção, para atender a previsão de vendas (orçamento de vendas) ou ajustar caso ocorra à influência de vendas não previstas.

Os executivos de produção têm que manter o foco em todos os processos do

orçamento de produção obtendo informações relativas às operações necessárias para fabricação de cada produto, para atender a previsão de vendas, minimizarem custos de produção e estoques, tendo objetivo de evitar perda de produto acabado que irá afetar diretamente no resultado operacional da empresa.

Para que ocorram os investimentos de bens imobilizados na produção, os projetos e suas análises têm que estar diretamente relacionado com a previsão de vendas e orçado no plano de vendas. Normalmente, estes investimentos têm como objetivos e metas, aumentar a capacidade de produção ou redução de custos na fabricação. Os estudos são elaborados pelos executivos de produção, juntamente com a área de planejamento financeiro e orçamentário.

Os estoques mencionados anteriormente incluem as matérias-primas, produtos para elaboração, produtos acabados, matérias de manutenção, materiais para uso indireto. Para qualquer novo projeto, os executivos têm que elaborar uma política adequada para evitar perda de produtos e de matérias-primas. Normalmente as empresas utilizam softwares de planejamento e controle.

Segundo Sanvicente e Santos (1992) os estoques têm que ter uma política específica pelo grupo estratégico, pois em caso contrário terá muitas dificuldades para maximização dos resultados globais da empresa. Para obter um nível de estoque ideal todas as áreas têm que estar com foco no resultado como compras, produção, distribuição, vendas e finanças.

Outro aspecto relevante consiste no equilíbrio de estoque e produção. Para Sanvicente e Santos (1995) são dois os sistemas básicos de controle de estoques. O primeiro seria o sistema de reposição por quantidade fixa ou estoque mínimo, onde a reposição deve ocorrer sempre que o estoque atingir uma quantidade mínima pré-determinada. O segundo seria o sistema de reposição por período fixo, que a reposição ocorre em datas previamente fixadas. A área de suprimentos tem um papel significativo neste processo devido negociações de compras de volumes e prazos de entrega das matérias-primas, obtendo uma maior flexibilidade na fabricação dos produtos,

Como ilustrado no quadro 5 de Orçamento de Produção e Estoque de Produtos Acabados sugerido pelo Welsch (1983) para orçamento de produção, visando demonstrar a visão e metas dos executivos de produção com o grupo estratégico da empresa.

													Proposta A												
													Total	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Vendas planejadas																									
Mais - estoque final																									
Total																									
Menos estoque inicial																									
Produção planejada																									
													Proposta B												
													Total	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Vendas planejadas																									
Mais - estoque final																									
Total																									
Menos estoque inicial																									
Produção planejada																									
													Proposta C												
													Total	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Vendas planejadas																									
Mais - estoque final																									
Total																									
Menos estoque inicial																									
Produção planejada																									

Quadro 5: Orçamentos de Produção e Estoques de Produtos Acabados
 Fonte: Welsch, 1983.

3.5 Orçamento de custo de produção

O Orçamento de Custo de produção incluir os orçamentos de Matérias-Primas, Mão-de-Obra Direta e Custos Indiretos de Produção. Os dois primeiros são considerados elementos de custo diretos, pois formam parte integrante do produto acabado. Os custos de indiretos de produção são todos os materiais usados no processo de fabricação, mas não estão associados ao produto acabado. Podemos ver mais detalhe de cada processo a seguir:

- a) Segundo o Welsch (1983), o orçamento de matéria-prima deve tratar somente da quantidade das matérias-primas diretas, utilizadas na produção, através dela, estimar-se a quantidade a ser demandada para atingimento dos objetivos e metas do grupo estratégico.

Logo após definir a previsão de vendas, e a produzir do orçamento de vendas, especificando por produtos e período (meses e trimestre), que os executivos de produção irão determinar a quantidade a ser consumida de matérias-primas para

o atingimento do orçamento, levando em conta as políticas de estocagem de matérias-primas, a cadeia de suprimentos e os custos estimados no orçamento.

O orçamento de matérias-primas compreende outros processos que irão determinar dos dados básicos estimados para elaboração do orçamento, que são: Determinar a quantidade ideal, elaborar o orçamento de compras, que deve-se levar em conta as taxas-padrão de consumo de cada matéria-prima, para sua valorização para obter os custos estimados e a política de estoques.

Os custos unitários de matérias-primas têm um impacto significativo para o orçamento, pois têm muitas *commodities* que estão diretamente ligadas com as análises econômicas do País até no Mundo, desta maneira o orçamento tem que estar com os preços estimados bem alinhados com o mercado e aprovado pelo grupo estratégico por causa da representação dos custos totais no resultado da empresa.

Segundo Moreira (1992) a partir das necessidades de consumo e considerando as condições das operações, endógenas e exógenas, são definidos os níveis de estocagem para atingir as metas. É importante o conhecimento característico do sistema produtivo e do mercado fornecedor.

As políticas de estocagem devem levar em conta a necessidade real (demanda), ser suficientemente detalhada de maneira que disponham de todos os itens do seu portfólio, informações sobre os estoques mínimos e máximos a serem mantidos, sendo esses limites pré-fixados em quantidade unitária ou valores monetários.

Os modelos de quadros 6 a 9 detalhados sugeridos por Sanvicente e Santos (1992) para consumo unitário, orçamento de matérias-primas exigidas, compras e consumo:

Matérias Primas Produtos	1	2	3
A			
B			
C			

Quadro 6: Consumos Unitários
Fonte: Sanvicente e Santos, 1992.

	Fonte Quadro nº 2	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Produto A														
Produção	2													
Matérias-primas Taxa														
1 1														
2 2														
Produto B														
Produção	2													
Matérias-primas Taxa														
1 1														
2 2														
Produto C														
Produção	2													
Matérias-primas Taxa														
1 1														
2 2														

Quadro 7: Orçamentos de matérias-primas exigidas
Fonte: Sanvicente e Santos, 1992.

	Fonte Quadro nº	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Matéria-prima 1														
Requerido para Produção														
Produto A	3													
Produto B	3													
Produto C	3													
Total														
(+) Estoque Final														
(-) Estoque Inicial														
(=) Compras em quantidades														
Compras em mil R\$														
Matéria-prima 2														
Requerido para Produção														
Produto A	3													
Produto C	3													
Total														
(+) Estoque Final														
(-) Estoque Inicial														
(=) Compras em quantidades														
Compras em mil R\$														
Matéria-prima 2														
Requerido para Produção														
Produto B	3													
Total														
(+) Estoque Final														
(-) Estoque Inicial														
(=) Compras em quantidades														
Compras em mil R\$														
Resumo de Compras de matérias-Primas em R\$														
Matéria-Prima 1														
Matéria-Prima 2														
Matéria-Prima 3														
Total														

Quadro 8: Orçamento de Compras de Matérias-primas
Fonte: Sanvicente e Santos, 1992.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Matéria-prima 1													
Saldo Inicial													
Quantidade													
Preço Unitário													
Valor													
Entradas													
Quantidade													
Preço Unitário													
Valor													
Saídas													
Quantidade													
Preço Unitário													
Valor													
Saldo Final													
Quantidade													
Preço Unitário													
Valor													
Matéria-prima 2													
Saldo Inicial													
Quantidade													
Preço Unitário													
Valor													
Entradas													
Quantidade													
Preço Unitário													
Valor													
Saídas													
Quantidade													
Preço Unitário													
Valor													
Saldo Final													
Quantidade													
Preço Unitário													
Valor													
Matéria-prima 3													
Saldo Inicial													
Quantidade													
Preço Unitário													
Valor													
Entradas													
Quantidade													
Preço Unitário													
Valor													
Saídas													
Quantidade													
Preço Unitário													
Valor													
Saldo Final													
Quantidade													
Preço Unitário													
Valor													

Quadro 9: Orçamento de Consumo de Matérias-Primas

Fonte: Sanvicente e Santos, 1992.

- b) Orçamento de mão-de-obra direta tem relevância na composição dos custos de produtos devidos altos dispêndios financeiro alocados neste orçamento. Em algumas empresas o orçamento de mão-de-obra são superiores a todos os custos combinados (matérias-primas e custos indiretos). Por esta razão o orçamento de mão-de-obra direta tem que ser elaborado, estruturado e controlado. O orçamento envolve outras áreas

no processo de elaboração total, com necessidades de recursos humanos, recrutamento, seleção e treinamento de todas as equipes envolvidas na fabricação dos produtos. É necessário determinar avaliação de especificação de tarefas e negociar as leis trabalhistas e salariais.

O orçamento de mão-de-obra direta consiste na finalidade de estimar a quantidade de mão-de-obra necessária para cumprir o orçamento de produção, números e valores de empregados exigidos, para compor os custos unitários de produtos acabados.

Os executivos de produção têm a responsabilidade para elaboração do orçamento de mão-de-obra direta, em alguns caso pode ser solicitadas alguma assistências a outras áreas com planejamento financeiro, recursos humanos e controladoria para obter uma estimação eficaz.

Segundo Sanvicente e Santos (1992), a elaboração do orçamento de mão-de-obra direta traz muitos benefícios à medida que façam uns estudos e projetos de racionalização no emprego da mão-de-obra direta dos processos produtivos. Com todas as taxas salariais pré-fixadas antecipadamente e devidamente relacionadas com as políticas salariais da empresa, podem oferecer oportunidades para estudos de produtividade x salários.

Para elaboração do orçamento de mão-de-obra direta, existem dois processos fundamentais para sua estimação que vão determinar números de horas previstas para produção e valorização pela produtividade do empregado na linha de produção, com objetivo da empresa ganhar na sua performance de produção.

Os modelos dos quadros 10 a 12 sugeridos por Sanvicente e Santos (1992) para elaboração do orçamento de mão-de-obra direta, com as taxas-padrão de tempo por unidade de produto para cálculo de salários.

	Produto A	Produto B
Departamento X		
Departamento Y		
Departamento Z		

Quadro 10: Taxa-padrão de mão-de-obra direta por hora
Fonte: Sanvicente e Santos, 1992.

Departamento X	R\$
Departamento Y	R\$
Departamento Z	R\$

Quadro 11: Taxa de custo de mão-de-obra prevista
 Fonte: Sanvicente e Santos, 1992.

	Produto A					Produto B				
	Unidades a Serem produzidas	N° de horas-padrão	Totais de horas de produção	Taxa Horária	Valor	Unidades a Serem produzidas	N° de horas-padrão	Totais de horas de produção	Taxa Horária	Valor
Janeiro										
Dept. X										
Dept. Y										
Dept. Z										
Total										
Fevereiro										
Dept. X										
Dept. Y										
Dept. Z										
Total										
Março										
Dept. X										
Dept. Y										
Dept. Z										
Total										
Abril										
Dept. X										
Dept. Y										
Dept. Z										
Total										
Mai										
Dept. X										
Dept. Y										
Dept. Z										
Total										
Junho										
Dept. X										
Dept. Y										
Dept. Z										
Total										
Julho										
Dept. X										
Dept. Y										
Dept. Z										
Total										
Agosto										
Dept. X										
Dept. Y										
Dept. Z										
Total										
Setembro										
Dept. X										
Dept. Y										
Dept. Z										
Total										
Outubro										
Dept. X										
Dept. Y										
Dept. Z										
Total										
Novembro										
Dept. X										
Dept. Y										
Dept. Z										
Total										
Dezembro										
Dept. X										
Dept. Y										
Dept. Z										
Total										
Total Geral										

Quadro 12: Orçamento de mão-de-obra direta
 Fonte: Sanvicente e Santos, 1992.

c) Os custos indiretos de produção representam todos os custos de

fabricação, que não estão diretamente identificados ou classificados como matérias-primas ou mão-de-obra direta. O orçamento dos custos indiretos de produção é composto por matérias-primas indiretas, mão-de-obra, depreciação e outras despesas diversas de fabricação do produto acabado. Todos estes custos apresentam grandes problemas na escolha de uma base atividade adequada.

Em algumas situações, o orçamento de custos indiretos de produção torna-se um item com grande complexibilidade de serem estimados, devido os critérios de rateio, alto grau de mecanização e controle dos custos.

Segundo Sanvicente e Santos (1992), os custos indiretos consistem na projeção dessas despesas por um determinado período e separadas por responsabilidade e por três subgrupos: custos fixos, custos variáveis e custos semi-variáveis.

Os custos fixos consistem em todos os custos em que incorrem na fabricação ou não, dentro de certo limite, mas que independem da quantidade da fabricação, são compostos por salários, alugueis encargos sociais etc.

Os custos variáveis consistem nos gastos que variam numa proporção constante com produção, podendo ser nula em caso de não existir produção, são compostos por itens de matérias-primas e mão-de-obra direta.

Os custos semi-variáveis consistem nos custos que variam com nível de produção, mas não na proporção direta, são compostos por parte fixa e outros variáveis.

Os modelos dos quadros 13 a 15 sugeridos por Sanvicente e Santos (1992) para elaboração do rateio dos custos indiretos de produção, orçamento de custos indiretos de produção e apuração do custo de produção.

	Fonte: Quadro n°	Departamento de Serviços			Departamento de Produção			Total
		Administração da fábrica	Energia Elétrica	Manutenção	X	Y	Z	
Custos Diretos Rateio: 1 - Administração de Fábrica 2 - Energia elétrica 3 - Manutenção 1 - Total de Custos Alocados 2 - Horas de mão-de-obra direta 3 - Taxas planejadas de custos indiretos de produção (=1/2)	11							

Quadro 13: Rateio dos custos indiretos de produção aos departamentos produtivos.
Fonte: Sanvicente e Santos, 1992.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Depto. X												
Mão-de-obra indireta												
Encargos Sociais												
Matérias indiretos												
Seguros												
Depreciações												
Força e Luz												
Graxa e Lubrificantes												
Diversos												
Total												
Depto. Y												
Mão-de-obra indireta												
Encargos Sociais												
Matérias indiretos												
Seguros												
Depreciações												
Graxa e Lubrificantes												
Força e Luz												
Diversos												
Total												
Depto. X												
Mão-de-obra indireta												
Encargos Sociais												
Matérias indiretos												
Seguros												
Depreciações												
Força e Luz												
Graxa e Lubrificantes												
Diversos												
Total												
Depto. Energia Elétrica												
Mão-de-obra indireta												
Encargos Sociais												
Seguros												
Depreciações												
Diversos												
Total												
Manutenção												
Salários												
Encargos												
Materiais												
Depreciação												
Seguros												
Diversos												
Total												
Administração da Fábrica												
Ordenados												
Encargos Sociais												
Viagens e Representações												
Depreciação												
Seguros												
Telefone												
Material de Escritorio												
Total Geral												

Quadro 14: Orçamento de Custos Indiretos de Produção

Fonte: Sanvicente e Santos, 1992.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Produto A												
Mão-de-Obra direta												
Custos indiretos de Produção												
Matérias-primas 1												
Matérias-primas 2												
Total Matéria-prima												
Custo Produto A												
Produto B												
Mão-de-Obra direta												
Custos indiretos de Produção												
Matérias-primas 1												
Matérias-primas 3												
Custo Produto B												
Produto C												
Mão-de-Obra direta												
Custos indiretos de Produção												
Matérias-primas 1												
Matérias-primas 2												
Custo Produto C												
Total de Todos os Produtos												

Quadro 15: Apuração do Custo de Produção

Fonte: Sanvicente e Santos, 1992.

3.6 Orçamento de despesas operacionais

Orçamento de despesas operacionais consiste em todas as despesas envolvidas com as despesas de vendas, administrativas e custos com funções de apoio as atividades operacionais.

No orçamento de despesas operacionais é fundamental que todas as despesas sejam estimadas por área de responsabilidade (centro de custos) dentro do plano de contas estabelecido pela empresa. O plano de contas é de responsabilidade da Controladoria tendo as funções de criar, estruturar e controlar cada contábil.

As despesas administrativas consistem em todas as despesas necessárias para gestão das operações e também de contas, relativos a gastos com pessoas, viagens, telefones, material para escritório, depreciação, seguros, serviços de terceiros, água, energia elétrica e etc. Todas as despesas relacionadas às gerencias de planejamento financeiro, controladoria, diretoria, recursos humanos, pessoal,

auditoria dentre outros, fazem parte das despesas administrativas da empresa. As despesas administrativas são predominantes de despesas fixas.

O orçamento de despesas de vendas consiste em todos os gastos envolvidos com a venda, distribuição e entrega dos produtos aos seus clientes. Este orçamento baseia-se no orçamento de vendas principalmente na sua provisão de vendas, onde são estimadas as despesas de vendas, marketing, distribuição e entrega com certa exatidão.

Como ilustrado nos quadros 16 e 17 de Orçamento de despesas administrativas e com vendas sugeridas pelo Sanvicente e Santos (1992) para orçamento de despesas operacionais, visando alocar todos os custos de atividades operacionais de uma empresa.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Depto. de Administração												
Salários												
Encargos Sociais												
Viagens e Representações												
Serviços de Terceiros												
Material de Escritório												
Telefone												
Aluguel de veículos												
Depreciação												
Totais												
Depto. de Controladoria												
Salários												
Encargos Sociais												
Material de Escritório												
Telefone												
Revistas e Publicações												
Totais												
Depto. Financeiro												
Salários												
Encargos Sociais												
Material de Escritório												
Telefone												
Revistas e Publicações												
Depto. Planejamento Financeiro												
Salários												
Encargos Sociais												
Material de Escritório												
Telefone												
Revistas e Publicações												
Depto. de Administração												
Depto. de Controladoria												
Depto. Financeiro												
Depto. Planejamento Financeiro												
Total de Despesas Administrativas												

Quadro 16: Orçamento de Despesas Administrativas

Fonte: Sanvicente e Santos, 1992.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Matriz São Paulo												
Salários												
Encargos Sociais												
Telefone												
Material de Escritório												
Depreciações												
Despesas com veículos												
Publicidade e Propaganda												
Comissões de Vendedores												
Fretes e Carretos												
Viagens e atividades sociais												
Serviços Terceiros												
Total												
Filial Porto Alegre												
Salários												
Encargos Sociais												
Telefone												
Material de Escritório												
Depreciações												
Despesas com veículos												
Publicidade e Propaganda												
Comissões de Vendedores												
Serviços Terceiros												
Viagens e atividades sociais												
Fretes e Carretos												
Total												
Filial Recife												
Salários												
Encargos Sociais												
Serviços Terceiros												
Material de Escritório												
Viagens e atividades sociais												
Veículos												
Publicidade e Propaganda												
Comissões de Vendedores												
Fretes e Carretos												
Depreciações												
Telefone												
Total												
Matriz São Paulo												
Filial Porto Alegre												
Filial Recife												
Total Geral												

Quadro 17: Orçamento de Vendas
Fonte: Sanvicente e Santos, 1992.

3.7 Orçamento de capital

Orçamento de capital conhecido como orçamento de investimentos em muitas

empresas consiste nas despesas da empresa com aquisições de ativos imobilizados que tenham a finalidade de acréscimo de ativo, melhoria, reposição de ativo, bens intangíveis conforme o plano de negócio do grupo estratégico.

De acordo com Moreira (1992), o orçamento de capital tem a finalidade de detalhar os investimentos planejados, especialmente para ampliação dos ativos imobilizados da empresa, que tem o enfoque o atingimento de metas e plano de negócios fixos para o futuro.

Segundo Sanvicente e Santos (1992), as políticas de investimentos de capital devem apresentar um cronograma orçamentário definido, demonstrando os objetivos e planos para curto ou longo prazo para empresa.

Conforme Welsch (1983), os reparos rotineiros nos ativos devem ser incorporados nas despesas correntes, os custos de reparo significantes ou extraordinários, cujo custo é capitalizado, são incluídos no orçamento de capital ou em um orçamento específico para reparos.

Reforma ou substituições de bens somente serão considerados investimentos de capital, quando tal reforma ou substituição acrescer a vida útil estimada do bem por período superior a um ano, ou quando implicar em melhoria devidamente comprovada do desempenho do bem em relação à performance original. Todos estes gastos deverão ser posicionados segundo sua natureza em contas contábeis e nos centros de responsabilidade.

Os gastos com estudos e projetos de engenharia, administração de obras entre outros similares que identifiquem diretamente com obras e instalações devem ser considerados como imobilizados, portanto ser previstos e executados no orçamento de capital.

É importante mencionarmos este tópico relacionado com os problemas de reparos dos ativos, pois têm a necessidade de manutenção e melhorias das instalações produtivas para atender a demanda e combater a concorrência.

O orçamento de capital tem que apresentar um planejamento e controle para impedir que empresa não gaste os seus fundos, parte do seu orçamento proposto, com investimentos que apresentam baixos retornos financeiros ou que não apresente melhoria de capacidade produtiva.

O orçamento de capital se subdivide em dois tipos de investimentos, em primeiro são os projetos importantes, envolvendo grandes recursos para sua conclusão como, por exemplo, máquinas e equipamentos para ampliação produtiva,

investimentos em pontos de vendas (geladeiras), obras e construção de fábricas.

Estes investimentos geralmente têm uma necessidade de capital de giro maior e a necessidades de empréstimos junto às instituições financeiras para quitação dos fornecedores, geralmente são investimentos que apresentam grandes retorno para empresas em longo prazo. Para aprovação desses orçamentos de capital a área de planejamento financeiro irá elaborar um estudo de viabilidade criando um projeto confidencial da alta administração, que somente será implantado ou iniciado na empresa após a aprovação do grupo estratégico.

De acordo com Sanvicente e Santos (1992), as empresas utilizam normalmente quatro métodos de avaliação de projetos sendo: Período de retorno (payback), a taxa média de retorno, valor atual líquido (fluxo de caixa descontado) e a taxa interna de retorno.

Conforme Grinblatt e Titman (2005) o método de avaliação payback consiste em avaliar projetos com base no período necessário, para obter o retorno do investimento de capital. Um problema que apresenta este método que ele ignora os fluxos de caixa que ocorrem após o projeto ter sido quitado.

O método de taxa média de retorno consiste em um método contábil onde se considera no seu cálculo, os resultados médios anuais e não as entradas de caixa.

Conforme Welsch (1983), o método fluxo de caixa descontado, consiste no valor monetário do período (custo de juros), portanto, descontam todos os valores monetários futuros ao presente para que os valores sejam comparados, adicionados e subtraídos. Desta maneira este método é preferido pela maioria das empresas para avaliação dos principais investimentos de capital devido se baseiam em fluxos de caixas.

O último método utilizado nas empresas para análise dos investimentos será da taxa interna de retorno, que consiste na taxa interna de retorno de um determinado projeto, onde a taxa iguala o valor atual das entradas líquidas de caixa ao valor atual do investimento realizado.

O segundo tipo de investimento tem a finalidade de aumento secundário de bens imobilizados que não necessitam de um projeto de viabilidade, podem ser realizados a qualquer momento, deste que o orçamento de capital não estoure o orçamento proposto pelo grupo estratégico. Geralmente estes investimentos podem ser máquinas, ferramentas, software, hardware, obras civis, materiais de ponto de vendas (racks, mesas e cadeiras) de menores valores que não impactam nas

operações da empresa.

Segue o modelo de tabela detalhados sugeridos por Frezatti (2000) para orçamento de capital no quadro 18 o orçamento de capital proposto por trimestre.

	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	Total
Investimentos do Período					
1. Valor de Custo					
Terrenos e Edifícios					
Máquinas e Equipamentos					
Movéis					
Equipamentos para Informática					
Equipamentos para Ponto de Vendas					
Total Custo					
% Depreciação					
Terrenos e Edifícios					
Máquinas e Equipamentos					
Movéis					
Equipamentos para Informática					
Equipamentos para Ponto de Vendas					
Saldo Inicial de balanço					
1. Valor de Custo					
Terrenos e Edifícios					
Máquinas e Equipamentos					
Movéis					
Equipamentos para Informática					
Equipamentos para Ponto de Vendas					
Total Custo					
2. Depreciação do Período					
Terrenos e Edifícios					
Máquinas e Equipamentos					
Movéis					
Equipamentos para Informática					
Equipamentos para Ponto de Vendas					
Total depreciação do período					
3. Saldo Inicial da depreciação acumulada					
Terrenos e Edifícios					
Máquinas e Equipamentos					
Movéis					
Equipamentos para Informática					
Equipamentos para Ponto de Vendas					
Total depreciação do período					
Total depreciação acumulada					
Atualização Monetária					
4. Valor de Custo					
Terrenos e Edifícios					
Máquinas e Equipamentos					
Movéis					
Equipamentos para Informática					
Equipamentos para Ponto de Vendas					
Total Custo					
5. Depreciação Acumulada					
Terrenos e Edifícios					
Máquinas e Equipamentos					
Movéis					
Equipamentos para Informática					
Equipamentos para Ponto de Vendas					
Total Custo					
Total líquido					
Apuração do resultado com a venda:					
Valor da Venda					
Valor de Custo + Atualização Monetária					
Resultado com a venda do ativo imobilizado					

Quadro 18: Orçamento de Capital por trimestre.

Fonte: Frezatti, 2000.

3.8 Orçamento de caixa

Orçamento de caixa é uma ferramenta fundamental para o planejamento das operações da empresa, independente do porte (pequena, média ou grande), envolve toda a projeção de entradas e saídas de caixas e das necessidades de financiamento, sócios além do controle dos recursos financeiros.

O controle das operações ocorre através de políticas e atividades de cobranças e créditos, como pagamento com antecipação para obtenção de descontos, políticas de descontos ao consumidor, é com esta análise e controle que o grupo estratégico toma as suas decisões de descontos às vendas e aquisição de investimentos de capital, geralmente as instituições financeiras para aprovação de empréstimos com valores relevantes exigem a projeção do fluxo de caixa da empresa.

Conforme Moreira (1992), o orçamento de caixa possibilita a empresa antever a necessidade de disponibilidade para aplicações de recursos e suprimentos, com objetivo de evitar altos custos com tomadas de decisões para levantar recursos em uma situação emergencial e gerenciar os recursos disponíveis para maximizar as receitas dos fundos.

De acordo com Welsch (1983), o orçamento de caixa tem algumas finalidades fundamentais que justificam o uso do fluxo de caixa em todas as empresas conforme podemos observar abaixo:

- a) Indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas.
- b) Indicar o excesso ou insuficiência de disponibilidade
- c) Indicar a necessidade de empréstimos ou disponibilidade de fundos para investimento temporário.
- d) Permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação à capital de giro total, vendas, investimentos e capital de terceiros.
- e) Estabelecer bases sólidas para política de credito.
- f) Estabelecer bases sólidas para controle corrente da posição financeira.

Orçamento de caixa segue os princípios contábeis da contabilidade moderna,

é elaborado, controlado e analisado em regime de competência do exercício, onde as receitas e custos são atribuídos aos períodos de acordo com as datas acordadas e não com a data de recebimento ou pagamento conhecido com regime econômico.

Segue o modelo de tabela detalhados sugeridos por Frezatti (2000) para orçamento de caixa no quadro 19 fluxo de caixa composto por trimestre.

Descrição	Ano 1			
	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre
Saldo Inicial				
Fluxo de caixa operacional				
Cobrança				
Pagamentos				
Fluxo operacional líquido				
Recebimento venda de ativo imobilizado				
Distribuição de lucro				
Aumento de capital				
Total do fluxo não financeiro				
Fluxo de caixa financeiro				
Empréstimo de longo prazo captado				
Empréstimo de longo prazo pago				
Empréstimo de curto prazo captado				
Empréstimo de curto prazo pago				
Investimentos de curto prazo feito				
Investimentos de curto prazo resgatado				
Juros de curto prazo pagos				
Juros de longo prazo pagos				
Juros Recebidos				
Fluxo financeiro líquido				
Saldo final				

Quadro 19: Fluxo de Caixa Composto

Fonte: Frezatti, 2000.

3.9 Orçamento de outros itens da demonstração de resultado

Orçamento de outros itens da Demonstração de Resultado são outras receitas e despesas que não incluímos na fundamentação teórica anteriormente, estes itens são basicamente seguros, despesas com financiamentos, provisão para devedores duvidosos e receitas e despesas não-operacionais. Os gastos com estes itens são geralmente uso de recursos de terceiros, sob forma de empréstimos e

financiamentos e são estimados pela área da controladoria.

O item de orçamento seguro geralmente é de responsabilidade do financeiro juntamente com área jurídica, este item é reavaliado periodicamente logo após, enviado para áreas de responsabilidade com os valores e contratos para análise para determinar se a empresa prestadora do serviço está alinhada com os processos da empresa.

Conforme Sanvicente e Santos (1992), as despesas com financiamentos e empréstimos são orçadas em duas etapas, somente a segunda terá validade, pois a sua elaboração será concluída somente após a conclusão do orçamento de caixa. A primeira consiste nas despesas com financiamentos já contratados, geralmente empréstimos de longo prazo e segunda incluir todos os valores do orçamento de caixa após a conclusão do orçamento.

A provisão para devedores duvidosos é elaborada com base nas vendas realizadas a prazo, de responsabilidade do financeiro, que consiste nas verificações históricas de vendas a prazo por mês, por categorias (produto, canal, clientes ect.) das contas não recebidas, buscando um racional entre os itens em muitas empresas estas despesas são lançadas nas despesas administrativas.

O orçamento de receitas não-operacionais inclui itens como de venda de ativos, receitas com aplicações no mercado financeiro, dividendos e juros sobre os títulos negociáveis da empresa, enquanto as despesas não-operacionais incluem os itens como contribuição, perdas extraordinárias e donativos.

Os gastos com estes itens são geralmente uso de recursos de terceiros, sob forma de empréstimos e financiamentos e os valores são estimados pela área da controladoria.

3.10 Projeções de demonstração de resultado e balanço

As projeções da Demonstração de Resultado - DRE e do Balanço, são as ferramentas mais importantes para o grupo estratégico, fazer a avaliação e controle de todo planejamento e dos lucros, devido a apresentar o resultado final das operações da empresa.

De acordo com Moreira (1992) o orçamento de balanço permitir o grupo

estratégico a avaliar os efeitos que as metas operacionais traçadas impactarão sobre a situação patrimonial da empresa sendo os ativos, exigibilidade e patrimônio líquido.

De acordo com Welsch (1983), o processo de planejamento nos dias atuais esta cada vez mais sintetizado e sistematizado nas demonstrações de resultados, independente do tamanho da empresa, podendo ser vários períodos, em curto prazo compreendendo até um ano, médios de um a cinco anos e em longo prazo que se refere acima de cinco anos.

As estimativas para elaboração de demonstração de resultado têm como inicio a premissa de previsão de vendas, até se obter uma estimativa do valor de lucros retido para empresa durante o período analisado. Isto exige o alinhamento de todos os processos para saber os valores, receitas, custos operacionais, impostos, juros e distribuição de dividendos. A demonstração de resultados tem o objetivo de projetar o quanto de lucros as empresas irá gerar e reter para reinvestimentos em seus negócios conforme o plano orçamentário do grupo estratégico.

Conforme numerosas situações que foram citadas nos capítulos anteriores, como previsão de vendas, políticas de marketing e publicidade, receitas de vendas, custo de produção, capacidade de produção, despesas operacionais e não-operacionais dentre outras, são importantes para grupo estratégico elaborar vários cenários financeiros e econômicos na DRE e balanço, possibilitando análises e avaliações de ações a serem tomadas para se obter a meta do plano de negócios empresa num determinado período.

Toda a responsabilidade pela elaboração de demonstração de resultado e do balanço é do planejamento financeiro e orçamentário, que após receber as informações das outras áreas e fazer a projeção da análise econômica do país, conforme comentado nos capítulos anteriores, o setor irá consolidar todos os dados, apresentar e analisar junto com o grupo estratégico o andamento e conclusão do plano de negócio da empresa conforme o período em questão.

Segue os modelos de orçamento de Demonstração de Resultados e balanço nos quadros 20 e 21 sugeridos respectivamente pelo Frezatti (2000) Sanvicente e Santos (1992).

Descrição	Ano 1				
	Total	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre
Inflação					
=Receita Bruta					
(-) Impostos					
+ Receita Líquida					
(-) Custos dos Produtos Vendidos					
+ Lucro Líquido					
Despesas Operacionais					
Comercial					
Marketing					
Distribuição					
Administrativo					
(-) Total de Despesas Operacionais					
+/- Resultado Operacional					
Outros - Não Operacionais					
+ Receita Financeira					
- Receita Financeira					
+ Juros pelo prazo de faturamento					
- Juros pelo prazo de compras					
+ Juros pelo prazo de receber					
- Juros saldo a contas a pagar					
+ Resultado na venda de ativo imobilizado					
+ Outros					
+ Resultado de correção monetária					
(-) Total de Despesas Operacionais					
+/- Outros - Não Operacionais					
+/- Resultado Líquido antes do Imposto de Renda					
- Provisão para Imposto de Renda					
Resultado Líquido					

Quadro 20: Demonstração de Resultados

Fonte: Frezatti, 2000.

Descrição	Ano 1			
	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre
DISPONÍVEL				
Caixa e depósitos bancários				
REALIZÁVEL A CURTO PRAZO				
Aplicações				
Contas a Receber				
(-) Provisão para Devedores Duvidosos				
Estoque de matérias-primas				
Estoque de produtos acabados				
IMOBILIZADO				
Terrenos				
Obras civis				
Móveis e utensílios				
Máquinas				
Veículos				
(-) Provisão para Depreciação				
DESPESAS ANTECIPADAS				
Seguros a apropriar				
TOTAL DE ATIVO				
PASSIVO CIRCULANTE				
Fornecedores				
Impostos a pagar				
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO				
Instituição Financeiras				
PATRIMÔNIO LÍQUIDO				
TOTAL PASSIVO				

Quadro 21: Balanço

Fonte: Sanvicente e Santos, 1992.

4 O USO DO MODELO DE PLANO DE VENDAS PARA GESTÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL NO RAMO DE BEBIDAS PARA GERAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA EFICIENTE

A indústria brasileira de bebidas reveste-se em considerável importância para economia nacional, em virtude não apenas do valor da produção, como também em função do elevado dinamismo que tem apresentado recentemente.

O setor de bebidas no Brasil tem uma importância significativa no PIB brasileiro esperado para 2010 em aproximadamente 7,6%. Os principais produtos são os de bebidas não alcoólicas (principalmente refrigerantes e bebidas não-carbonatadas) e o de cerveja, a partir de uma nova caracterização do mercado junto ao consumidor começa a surgir novos produtos como sucos, bebidas lácteas e entre outras bebidas.

O setor é caracterizado pela produção de bens de consumo relativamente homogêneos, destinados, ao atendimento do mercado interno e agora o mercado externo com chegada das fusões entre empresas.

O mercado de bebidas não-alcoólicas compreende-se na: fabricação de refrigerantes, sucos, chás, energéticos e engarrafamento de água mineral. Apesar de relativamente concentrado, nos últimos anos ocorreu à expansão de pequenas marcas regionais (as chamadas “turbainas”), que dobraram sua participação no mercado brasileiro desde ano 1994. Este movimento foi possível, por um lado, pelo aumento do poder aquisitivo (renda) da população ocorrido após estabilização monetária em 1994, desde que o consumo de bebidas esteja fortemente associado ao comportamento da renda.

Devido a todos estes fatores, a Coca Cola Femsas-MG se prepara desde 2001 com um sistema orçamentário baseado na análise econômica do Brasil e na sua previsão de vendas para uma gestão de fluxo de caixa eficiente, elaborada pelas gerências de planejamento financeiro e orçamento e o planejamento de marketing. Iniciaremos com a análise econômica do Brasil e a seguir com a previsão de vendas, concluindo as informações com a elaboração da Demonstração de Resultado, Fluxo de Caixa e Balanço.

A elaboração do orçamento empresarial na Femsas-MG tem uma fase estruturação da previsão de vendas e financeiro, como pode se verificar na figura 2.

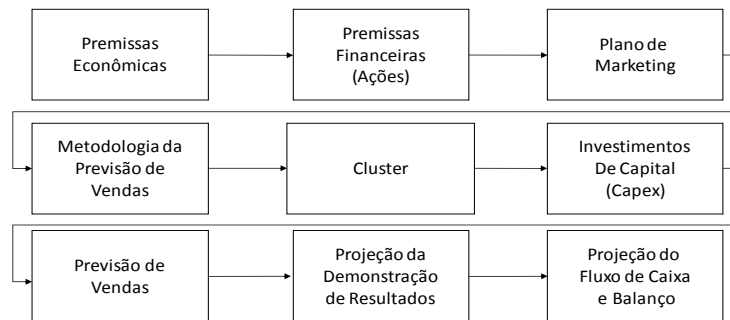


Figura 2: Estruturação da Previsão de Vendas e Financeiro
Fonte: Do Autor, 2010.

O primeiro passo é realizado pela gerência de planejamento financeiro e orçamentário que estabelece um prazo de entrega de todas as informações das diversas áreas da Coca Cola Femsas-MG para consolidação do orçamento, geralmente o orçamento é elaborado no mês de novembro.

A análise econômica do Brasil é a primeira parte elaborada pelos analistas financeiros da gerência de planejamento financeiro e orçamentário para início do orçamento de 2010.

As principais informações que são analisadas pelos analistas financeiros são as premissas econômicas do país, sendo a previsão do PIB para 2010, taxa de câmbio e a projeção da inflação, para saber o potencial de crescimento do Brasil e potencial da renda dos seus consumidores devido à queda de desemprego ocorrendo em todo país, conforme podemos verificar na tabela 1 de premissas econômicas para orçamento do ano de 2010 da Coca Cola Femsas-MG:

TABELA 1
Premissas Econômicas para orçamento de 2010

Premissas Economicas	
PIB	7,6%
Inflação	5,0%
Taxa de Câmbio (Real / Dólar)	
Janeiro	1,87
Fevereiro	1,81
Março	1,78
Abril	1,73
Mai	1,82
Junho	1,80
Julho	1,76
Agosto	1,76
Setembro	1,69
Outubro	1,70
Novembro	1,70
Dezembro	1,70

Fonte: Bacen, 2010.

Como pode se observar na tabela 1 a previsão do PIB de 2010, estimada pelo Banco Central do Brasil é de 7,6%, a inflação será utilizada no orçamento para reajuste de preços dos produtos ao consumidor do durante do ano e a taxa de câmbio para reajuste dos principais insumos de produção dos produtos.

Como sabemos que o nível de inflação estimado para 2010 é de 5,0% informado pelo Bacen, elaboramos uma análise onde iremos estimar os ajustes de preços ao consumidor, para não afetar o Resultado Operacional esperado pelo grupo estratégico da Coca Cola Femsa-MG, e que não seja acima das expectativas do mercado.

Sobre os ajustes de preços ao consumidor, temos que levar em consideração os aumentos de impostos e as variações nos preços das matérias-primas, está última podendo ser negativa ou não, é fundamental esta análise para não afetar a margem de contribuição estabelecida pela Coca Cola Femsa-MG. Devido muitas matérias-primas terem os seus preços ajustados pela taxa de câmbio nacional, uma apreciação cambial apresentará uma variação positiva nos seus preços. Pode se verificar nas tabelas 3, 4 e 5 sendo respectivamente o percentual de aumento de preços e imposto e a variação de aumento dos custos de matérias-primas utilizado para projeção do orçamento para 2010 da Coca Cola Femsa-MG.

TABELA 2
Percentual de aumento de preços para orçamento de 2010.

Percentual de aumento de Preços	
Aumento de Preços	
Janeiro	
Fevereiro	
Março	
Abril	1,5%
Maio	0,9%
Junho	
Julho	
Agosto	
Setembro	
Outubro	1,4%
Novembro	1,3%
Dezembro	

Fonte: Do Autor, 2010.

TABELA 3
Percentual de aumento de impostos para orçamento de 2010.

Percentual de aumento de Impostos	
Aumento de Impostos	
Janeiro	
Fevereiro	
Março	
Abril	
Maio (IPI)	0,9%
Junho	
Julho	
Agosto	
Setembro	
Outubro	
Novembro (Pis/Cofins)	0,7%
Dezembro	

Fonte: Do Autor, 2010.

TABELA 4
Variação de Aumento de custos de matérias-primas para orçamento de 2010.

Variação de Aumento de Custos de Matérias-primas	
Janeiro	
Fevereiro	
Março (Preforma)	0,5%
Abril	
Maio	
Junho (Lata)	-2%
Julho	
Agosto	
Setembro (Açucar)	-2%
Outubro	
Novembro	
Dezembro	

Fonte: Do Autor, 2010.

Analisamos o índice da inflação, das informações das secretarias dos governos estadual e federal sobre as possíveis alterações de impostos, a estimativa dos custos das matérias-primas junto aos fornecedores, após toda análise dos cenários são decididos os percentuais a serem utilizados para estimação da Receita Bruta, Impostos e Custos de Produtos Vendidos, que iremos analisar mais adiante neste estudo de caso.

Um foco muito discutido e analisado com toda equipe de planejamento financeiro e orçamento e junto com área de suprimentos é relação às matérias-

primas que têm seus custos indexados a taxa de câmbio em dólar do mercado, para Coca Cola Femsa-MG são seus principais insumos açúcar, xarope e latas de alumínio. Qualquer variação positiva ou negativa tem um impacto financeiro considerável para definições das metas do grupo corporativo.

As tabelas 2, 3 e 4, demonstram as estratégias e objetivos estabelecidos pelo grupo estratégico da Coca Cola Femsa-MG para atingimento da meta do Lucro Líquido proposto no orçamento do ano de 2010.

Concluída essas premissas econômicas pelos analistas financeiros e o grupo estratégico da Coca Cola Femsa-MG, algumas dessas informações serão repassadas à área de planejamento de marketing, sendo estas as taxas do PIB e do Crescimento Vegetativo estimado da população brasileira. Dessa maneira se inicia o processo de estimativa do volume de vendas e as estratégias de marketing que a Coca Cola Femsa-MG utilizará no orçamento para 2010.

A gerência de planejamento de marketing, através dos seus analistas, elaboram o seu plano de marketing para o ano de 2010, sendo as definições de lançamentos dos produtos, mix de produtos, estratégias junto aos consumidores e o plano de publicidade e propaganda. Esta verba é estipulada em 3,5% da Receita Líquida do orçamento do ano de 2010.

Os analistas de marketing após a estimativa do seu plano de marketing, iniciam o levantamento dos dados históricos de vendas dos produtos por tamanho e categoria para elaboração das sazonalidades. São levantados dados dos três últimos anos de vendas para estimativa do volume de vendas do ano de 2010.

Esta análise é elaborada para todos os produtos da Coca Cola Femsa-MG por embalagem e categoria, é estimada a quantidade média de vendas dos últimos três anos e estabelecida à sazonalidade do produto para o ano de 2010.

A projeção de vendas da Coca Cola Femsa-MG é elaborada por unidade de negócios sendo Belo Horizonte, Divinópolis, Montes Claros, Juiz de Fora e Governador Valadares que atendem as suas regiões de demanda, as vendas são estimadas por cluster e estratégia de segmentação de mercado utilizada pela Coca Cola Femsa-MG, para agrupar os clientes em sob dois parâmetros: Unidade e Canal.

Como o mercado da Coca Cola Femsa-MG é competitivo, foi criada esta segmentação para atender os clientes com características e necessidades diferentes, a vantagem desta estratégia é atender melhor cada grupo de clientes,

oferecendo serviços diferenciados para cada grupo de acordo com as suas necessidades e percepções e trabalhando com foco na otimização de recursos e trabalho.

O canal de vendas da Coca Cola Femsas-MG refere-se à ocasião de consumo do produto final pelo consumidor final, nos dias atuais a Coca Cola Femsas-MG trabalhar com 03 canais diferentes sendo:

- a) Pequeno Varejo – abrange todos os clientes que trabalham com produtos que são consumidos no ato da compra, conhecido como consumo imediato.
- b) Supermercados – abrangem todos os supermercados em geral, onde consumo ocorre fora do local de compra.
- c) Distribuidor de Área – São clientes que na maioria das vezes não atendem ao consumidor final, atendendo a clientes fora das unidades de negócios da Coca Cola Femsas-MG.

Estes canais são agrupados em dois grandes grupos o primeiro é consumo imediato, que são os produtos vendidos gelados e geralmente consumidos no ato da compra, o perfil dos consumidores deste mercado são as pessoas que estão interessadas em “matar” sua sede imediatamente, desta maneira o valor pago do consumidor é mais elevado, mas não é motivo de deixá-lo de consumi-lo.

O segundo grupo é chamado de consumo futuro. Neste segmento, temos a situação inversa, os produtos geralmente não são consumidos na hora, o preço é fator essencial para decisão de compra do cliente, o foco deste grupo está nas embalagens descartáveis, geralmente este grupo tem uma concorrência pesada que faça a Coca Cola Femsas-MG a trabalhar com markups menores, a equipe de vendas tem que se destacar ainda mais no atendimento, execução e posicionamento das marcas da Coca Cola Femsas-MG.

Analisar estas informações é de suma importância para o planejamento de marketing, pois apresentar como foi a sazonalidade de vendas por unidade de negócio e canal de vendas em 2009 da Coca Cola Femsas-MG, possibilitando analisar os impactos do mercado e se os produtos mais rentáveis estão sendo absorvidos pelos consumidores finais, principalmente os chamados consumos imediatos que apresentam uma maior rentabilidade devida não têm uma concorrência à altura, bem diferente do que ocorre no consumo futuro onde a Coca

Cola Femsa-MG enfrenta a concorrência desleal das tubaínas e da sua concorrente direta a Ambev.

O planejamento de marketing assim que conclui o levantamento dos dados históricos de vendas da Coca Cola Femsa-MG por unidade de negócio e canal de vendas, começam as atividades para elaboração das projeções do orçamento de vendas para o orçamento de 2010.

A Primeira atividade a fazer na projeção de vendas da Remil para orçamento de 2010, será levantar a meta de crescimento do volume de vendas em relação a 2009, utilizando as premissas financeiras que foram enviadas pelo planejamento financeiro e orçamentário após consolidação e aprovação do grupo estratégico da Coca Cola Femsa-MG.

A segunda atividade a ser realizada será o diretor de marketing junto com o restante do grupo estratégico, definir as ações de marketing que serão realizadas junto aos clientes de abrangência da Coca Cola Femsa-MG no ano de 2010, ajustando o período e os produtos que serão lançados, fazendo investimentos em pontos de vendas (Mesa, Cadeiras e Racks) e os investimentos de grande escala, que são colocação de 11.792 geladeiras no mercado e uma nova linha de produção com objetivo de aumentar à capacidade produtiva, e reduzir à compra de produtos de terceiros junto ao outros engarrafadores do Sistema Coca Cola Brasil. Estes investimentos são fundamentais para que Coca Cola Femsa-MG consiga atender o crescimento da sua demanda pelos produtos Coca Cola no mercado mineiro e fluminense.

Acertado todas as estratégias, metas e diretrizes com o grupo estratégico da Coca Cola Femsa-MG, o diretor de marketing solicita, à sua gerência de planejamento de marketing a criação de um projeto de aceleração de vendas baseado nos investimentos de geladeiras junto ao consumidor, o objetivo deste projeto é colocar 11.792 geladeiras no mercado da Coca Cola Femsa-MG, sendo um investimento total R\$ 26.409.782 milhões de reais, financiado junto ao BNDES.

Este Investimento em geladeira é muito interessante porque o seu cálculo não depende diretamente da previsão de vendas do orçamento de 2010, este investimento será “incluído” na previsão de vendas de 2010 do planejamento de marketing, independente do valor de vendas a ser estimado no plano de negócio. Este investimento está ligado diretamente nas estratégias de crescimento da Coca

Cola Femsa-MG, principalmente do seu resultado financeiro e no aumento na participação do seu market share, nas regiões de Minas Gerais e Rio de Janeiro.

A realização do projeto é centralizada nos analistas das áreas de trade marketing e planejamento de marketing, com aval do planejamento financeiro e orçamentário sobre as questões de retorno financeiro e saída de caixa, toda análise é realizada com base histórica nas compras dos clientes junto a Coca Cola Femsa-MG, onde foram instaladas geladeiras no ano de 2009 e apresentaram um retorno no volume de vendas conseqüentemente no resultado financeiro.

TABELA 5
Quantidade, Custo de Geladeiras e Total do Investimento

Quantidade		Custo de Geladeiras		Total do Investimento	
1 Porta	8.575	1 Porta	2.051 R\$	1 Porta	17.589.212 R\$
2 Porta	1.260	2 Porta	4.901 R\$	2 Porta	6.175.058 R\$
Balcão	1.957	Balcão	1.352 R\$	Balcão	2.645.512 R\$
Total	11.792	Total	2.240 R\$	Total	26.409.782 R\$

Fonte: Do Autor, 2010.

TABELA 6
Incremento de Caixas Por Embalagem – Mensal e Modelo de Geladeira

Incremento de Caixas Por Embalagem - Mensal					
Geladeiras	Lata	Pet 500 ml	KS	Pet 2 L	Pet 1,5 L
1 Porta	4	2	0	6	1
2 Porta	3	1	0	8	2
Balcão	4	2	0	0	0

Fonte: Do Autor, 2010.

TABELA 7
Incremento de Caixas Por Embalagem Por Ano

Incremento de Caixas Por Embalagem - Por Ano						
Geladeiras	Lata	Pet 500 ml	KS	Pet 2 L	Pet 1,5 L	Total
1 Porta	411.600	194.596	34.749	617.400	96.408	1.354.753
2 Porta	44.582	18.631	3.327	120.960	24.384	211.884
Balcão	93.936	49.778	8.889	0	0	152.603
Total	550.118	263.005	46.965	738.360	120.792	1.719.241

Fonte: Do Autor, 2010.

Conforme as tabelas acima, o resultado final deste projeto é bastante interessante e fundamental para atingimento das estratégias da Coca Cola Femsa-MG, principalmente na composição da sua previsão de vendas para 2010, o projeto de geladeiras irá incrementar no volume anual estimado um volume total de 1.719.241 milhões de caixas, ou seja, um aumento de 1,7% de acréscimo no volume em relação a 2009.

O investimento em uma nova linha de produção de produtos familiares (produtos consumidos geralmente em casa) na planta da Coca Cola Femsa-MG em Belo Horizonte, será fundamental para atender toda a demanda que será prevista no orçamento de vendas, e também na redução de custos de produtos vendidos, devido a Coca Cola Femsa-MG não necessitar comprar produtos em outra engarrafadora do Sistema Coca Cola Brasil. A expectativa da diretoria de logística, é que este investimento, possa gerar um acréscimo de volume 1,5% para previsão de vendas de 2010 em relação a 2009.

O investimento em ponto de vendas (Mesas, Cadeiras e Racks) independe do volume a ser previsto na sua previsão para 2010, elaborado pela área de trade marketing da Coca Cola Femsa-MG, eleva aproximadamente 1 milhão e 100 mil caixas de produtos familiares, devido estes investimentos terem o objetivo de atender principalmente o canal supermercados.

Para o ano de 2010, o grupo estratégico definiu um plano de lançamento de produtos junto a Holding nacional conhecida Coca Cola Brasil Ltda, toda estratégia que envolve a marca Coca Cola e seu portfólio de bebidas carbonatadas e não-carbanatadas, são definidas diretamente por corpo corporativo da Holding brasileira.

Para orçamento do ano de 2010 foi estabelecido que sejam lançados novos produtos da embalagem Pet 2 litros para todas as engarrafadoras da Coca Cola no Brasil. A expectativa do grupo estratégico da Remil, é que estes novos produtos, devam incrementar aproximadamente 0,6% nas vendas para o ano de 2010.

Logo após todas as decisões sobre investimentos e as ações de marketing definidas pelas áreas de responsabilidade e aprovadas pelo grupo estratégico da Remil, o planejamento de marketing inicia o processo final de elaboração da previsão de vendas para 2010, podemos verificar maiores detalhes na tabela 08 de premissas da Coca Cola Femsa-MG para orçamento de 2010.

TABELA 08
Premissas de elaboração da previsão de vendas - 2010

Premissas		
Volume de Vendas - 2009		100.209.422
Premissas Economicas		
PIB (Bacen)	7,6%	7.615.916
Inflação	5,0%	
Total		107.825.338
Tomadas de Decisão (Grupo Estratégico)		
Ações de Marketing		
Lançamento de Produtos	0,6%	601.257
Investimentos em pontos de vendas (Racks, Mesas e Cadeiras)	1,1%	1.102.304
Capex		
Investimentos em Geladeiras	1,7%	1.719.241
Investimentos Linha de Produção	1,5%	1.503.141
Total Final da Previsão de Vendas para 2010		112.751.280
Comparativo com ano de 2009		12,5%

Fonte: Bacen; Do Autor, 2010.

Com todas as premissas estabelecidas, inicia-se a previsão de vendas para o ano de 2010. A base para elaboração de vendas é o ano de 2009, as primeiras premissas a serem utilizadas foram às financeiras, enviadas pelo planejamento financeiro e orçamentário, o PIB incrementará 7.615.916 milhões de caixas físicas no total de 2010, este incremento se deve pelas expectativas de aumento de renda dos consumidores, menor taxa de desemprego, aceleração da economia no setor industrial e aumento da população nacional.

A seguir os analistas de planejamento de marketing utilizam às premissas ações de marketing, que são lançamento de novos produtos que incrementará 601 mil caixas físicas e investimentos em pontos de vendas (Mesas, Cadeiras e Racks) que incrementará 1.102.302 milhões de caixas físicas, juntas, as ações de marketing, incrementarão para no ano de 2010 um volume total de vendas 1.703.560 milhões de caixas físicas.

As últimas premissas utilizadas para finalização da previsão de vendas para orçamento do ano de 2010 são de investimentos de ativos imobilizados, conforme comentados anteriormente. A nova linha de produção incrementará o volume esperado de 1.503.141 milhões de caixas físicas, sendo o esperado de 1,5% em relação ao ano de 2009, o investimento de geladeiras já estava estabelecido. Somente foi incluído no total da previsão de vendas de 2010 sendo um total de

1.719.241 milhões conforme a tabela 8, juntos os investimentos em ativo imobilizado incrementaram 3.222.382 milhões de caixas físicas.

O volume projetado na previsão de vendas para o ano de 2010 será 112.751.280 milhões de caixas físicas, apresentando um crescimento esperado pelo grupo estratégico da Coca Cola Femsa-MG de aproximadamente 12,5% em comparação com o ano de 2009. Um crescimento maior do que as estimativas do Bacen para o PIB nacional, gerando uma expectativa muito agressiva para todos na Coca Cola Femsa-MG, ou seja, maximizando a riqueza dos seus acionistas.

Conforme as unidades de negócios e canais de vendas da Coca Cola Femsa-MG mencionados acima, os analistas de marketing levantam o volume de vendas do ano de 2009, para estimar a previsão de vendas de 2010 por segmentação correta, podemos verificar na tabela 09 o orçamento de vendas para 2010.

TABELA 09
Previsão de Vendas do ano de 2010 por embalagem mensalmente

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
KS 24 / 1	573.111	591.696	850.717	624.469	585.005	650.133	539.253	539.944	748.927	640.563	664.196	942.000	7.950.014
PET 2.5 LTS 6/1	338.946	355.703	424.418	303.392	347.114	442.988	288.733	421.885	539.540	415.616	454.939	502.000	4.835.274
SLS 12 / 1	348.469	336.605	488.739	362.173	327.380	367.323	315.570	317.259	448.883	392.962	391.404	571.000	4.667.767
PET 2.0 Lts 8/1	3.382.321	3.976.331	4.816.346	3.976.582	3.607.396	4.051.518	3.560.140	3.549.700	5.161.085	4.390.932	4.591.152	6.308.773	51.372.276
PET 1.5 Lts 8/1	365.445	381.490	525.834	454.771	419.322	515.065	459.945	438.812	620.666	541.021	567.129	794.000	6.083.500
BIB 18 Lts - CX FS	91.156	103.652	148.180	115.901	129.646	144.692	125.034	125.565	141.608	127.737	119.728	168.700	1.541.599
BIB 10 Lts - CX FS	16.300	18.133	22.604	17.806	20.514	23.330	21.355	20.749	25.592	25.668	26.690	36.300	275.041
PET 3,0 LTS 6/1	634	-41	135.252	137.608	7.812	120	6	0	0	0	133.420	834.000	1.248.811
200 ML 24/1	191.273	196.579	291.674	209.048	195.804	228.146	191.873	201.936	270.662	227.763	228.249	334.000	2.767.007
LATA 12 / 1	634.895	951.554	1.069.301	916.034	831.433	1.064.939	756.627	839.808	1.254.071	1.077.509	943.554	1.409.708	11.749.433
500 ML 12 / 1	327.327	374.017	498.447	398.244	347.478	480.355	418.360	411.945	598.777	528.421	525.703	736.000	5.645.074
237 ML 12 / 1	2.159	2.547	3.250	2.657	2.287	2.337	1.894	1.684	2.288	1.406	1.751	2.500	26.760
290 ML 12 / 1	3.990	4.236	3.279	4.414	3.452	3.506	3.093	3.332	4.707	4.079	4.668	6.501	49.261
	6.275.934	7.292.499	9.278.041	7.523.096	6.824.643	7.974.452	6.681.883	6.872.619	9.816.807	8.373.677	8.652.583	12.645.708	98.211.817
600 ML 24 / 1	283.275	302.066	325.472	254.292	253.275	296.510	257.211	270.978	352.709	292.226	315.673	541.466	3.745.152
600 ML VD 24 / 1	195.418	208.382	224.528	175.424	176.995	207.209	179.746	186.935	243.319	201.594	217.769	373.534	2.590.854
LONG NECK - 24 / 1	13.185	22.326	15.856	15.743	15.579	19.450	17.569	18.787	22.090	19.368	24.767	39.096	243.818
LONG NECK VD - 24 / 1	3.912	6.624	4.704	4.671	5.356	6.687	6.040	5.574	6.554	5.746	7.348	11.599	74.816
LATA 24 / 1	120.236	203.596	144.592	143.564	129.985	162.282	146.586	171.318	201.441	176.622	225.856	356.522	2.182.599
LATA VD 24 / 1	93.006	157.489	111.847	111.051	99.866	124.680	112.621	132.520	155.821	136.623	174.707	275.782	1.686.014
CHOPP 30 Lts - CX FS	4.099	4.294	4.756	4.180	4.136	5.079	4.455	4.689	5.226	4.807	4.653	8.918	59.291
CHOPP 50 Lts - CX FS	44.170	46.264	51.244	45.038	44.559	54.725	48.005	50.518	56.303	51.792	50.132	96.082	638.833
	757.301	951.041	883.000	753.963	729.752	876.623	772.234	841.318	1.043.463	888.778	1.020.905	1.703.000	11.221.378
COPO 48 / 1	3.512	3.665	4.867	3.086	3.190	3.538	3.908	2.625	4.555	4.167	4.195	6.283	47.591
300 ML S/G 12 / 1	921	873	2.310	1.109	1.351	1.286	1.247	920	1.409	1.368	1.210	1.639	15.643
300 ML C/G 12 / 1	471	612	1.078	302	808	465	595	498	758	534	590	956	7.667
500 ML S/G 12 / 1	31.782	34.493	47.578	38.324	29.431	29.893	29.619	26.561	47.473	36.779	53.523	75.220	480.676
500 ML C/G 12 / 1	17.946	19.754	27.595	17.038	15.146	14.633	13.814	13.670	22.646	20.882	21.598	28.000	232.722
1500 ML S/G 6 / 1	8.637	8.631	12.814	7.894	6.534	7.558	7.757	7.108	16.103	13.711	12.432	12.429	121.608
1500 ML C/G 6 / 1	7.285	7.770	12.545	5.890	7.055	6.009	5.702	5.703	8.994	8.046	8.528	11.473	95.000
	70.554	75.798	108.787	73.643	63.515	63.382	62.642	57.085	101.938	85.487	102.076	136.000	1.000.907
NESTEA - 6 / 1	6.676	7.875	12.910	8.923	7.428	7.277	6.168	6.488	8.957	8.280	8.166	11.500	100.648
BURN - 6 / 1	4.448	5.702	5.305	4.166	4.719	5.809	5.162	4.968	6.850	5.681	5.713	10.000	68.523
KAPO - 12 / 1	31.451	51.863	81.667	58.584	56.963	65.105	45.830	58.490	82.546	70.141	64.537	75.000	742.177
SUCO + 1 Lt	23.907	32.105	48.025	35.964	36.281	36.420	36.636	38.675	58.378	50.709	57.151	84.500	538.751
SUCO + LATA	47.589	56.873	85.541	63.534	57.165	64.511	58.156	61.829	90.167	78.499	84.215	119.000	867.079
	7.217.860	8.473.756	10.503.276	8.521.873	7.780.466	9.093.579	7.668.711	7.941.472	11.209.106	9.561.252	9.995.346	14.784.708	112.751.280

Fonte: Do Autor, 2010.

A segunda parte da previsão de vendas será subdividir o volume total da previsão de vendas de 2010 por unidade de negócio e por canal de vendas, desta maneira o grupo estratégico tem condições de administrar futuras ações a serem

tomadas, junto aos consumidores e fazer um acompanhamento das vendas no seu cluster, para saber como que estão às rentabilidades dos seus produtos.

Depois de concluído o nível de abertura da previsão de vendas do ano de 2010 por cluster, este volume é enviado para gerência de planejamento financeiro e orçamentário para consolidar o restante do orçamento estimando as receitas, impostos, custos e despesas para o orçamento do ano de 2010.

As receitas, impostos e custos de vendas são estimados por embalagem, canal e unidade de negócio, após o recebimento da previsão de vendas são levantados os valores realizados até o momento da elaboração do orçamento na contabilidade, geralmente se realiza no início de Dezembro.

Depois desses levantamentos realizados junto contabilidade, os analistas de planejamento financeiro e orçamentário estimam os aumentos, que serão realizados no ano de 2010 nas receitas e impostos e também analisa as variações de custos de matérias-primas, devido os custos terem o seu preço vinculado à taxa de câmbio apresenta grandes variações.

Depois de concluído o nível de abertura da previsão de vendas do ano de 2010 por cluster, este volume é enviado para gerência de planejamento financeiro e orçamentário para consolidar o restante do orçamento estimando as receitas, impostos, custos e despesas para o orçamento da Demonstração dos Resultados, Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial para 2010.

As receitas, impostos e custos de vendas são estimados por embalagem, canal e unidade de negócio, após o recebimento da previsão de vendas são levantados os valores realizados até o momento da elaboração do orçamento na contabilidade, geralmente se realiza no início de Dezembro.

Depois desses levantamentos realizados junto contabilidade, os analistas de planejamento financeiro e orçamentário estimam os aumentos, que serão realizados no ano de 2010 nas receitas e impostos e também analisa as variações de custos de matérias-primas, devido os custos terem o seu preço vinculado à taxa de câmbio apresenta grandes variações, em algumas matérias-prima como açúcar e pré-forma a holding no Brasil faz um contrato de Hedge para todas engarrafadoras do Sistema Coca Brasil. Essa ação tem como objetivo proteger toda a sua operação por especulações cambiais do mercado.

Para o orçamento de 2010, as estratégias que foram definidas pelo planejamento financeiro e orçamentário, conforme as tabelas 1, 2,3 e 4 e aprovadas

pelo grupo estratégico antes do início de customizar os produtos. O orçamento é todo elaborado por caixa física, desta maneira durante o ano de 2010, a Coca Cola Femsa-MG tem condições de acompanhar o realizado x orçado, e saber se as ações definidas anteriormente estão ocorrendo dentro do previsto, para maximização dos lucros da empresa.

A seguir segue o total de receitas brutas, imposto e custos de produtos vendidos por embalagem como se pode verificar na tabelas 10, respectivamente de receita bruta por embalagem, imposto por embalagem, receita líquida, custos de produtos e lucro líquido por embalagem para o orçamento do ano de 2010.

TABELA 10
Receita Bruta, Deduções, Custos e Lucro Líquido Por Embalagem

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Receita Bruta													
Refrigerantes	57.455	68.033	86.843	71.516	66.144	78.343	64.718	66.903	95.128	82.220	88.061	121.986	947.351
Cerveja	7.034	8.782	8.205	7.061	6.858	8.270	7.289	7.902	9.683	8.316	9.447	15.917	104.766
Água	560	605	866	591	509	505	498	453	796	668	810	1.093	7.954
Outros	414	419	423	427	432	436	441	445	449	454	458	463	5.260
Total	65.463	77.839	96.337	79.596	73.943	87.554	72.946	75.703	106.057	91.659	98.776	139.459	1.065.332
Deduções													
Refrigerantes	19.280	22.508	28.611	23.012	21.212	25.301	21.365	22.005	30.838	26.082	26.381	38.316	304.912
Cerveja	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Água	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros	103	104	105	106	107	108	109	110	112	113	114	115	1.305
Total	19.383	22.612	28.716	23.118	21.319	25.409	21.475	22.115	30.949	26.195	26.495	38.431	306.217
Receita Líquida													
Refrigerantes	38.175	45.525	58.232	48.504	44.931	53.042	43.353	44.898	64.290	56.138	61.680	83.670	642.439
Cerveja	7.034	8.782	8.205	7.061	6.858	8.270	7.289	7.902	9.683	8.316	9.447	15.917	104.766
Água	560	605	866	591	509	505	498	453	796	668	810	1.093	7.954
Outros	311	315	318	321	325	328	331	335	338	341	345	348	3.955
Total	46.081	55.227	67.621	56.477	52.624	62.145	51.472	53.588	75.108	65.464	72.281	101.028	759.115
Custos													
Refrigerantes	22.452	25.821	32.706	28.133	25.470	27.992	24.239	24.226	34.508	31.243	31.304	43.348	351.443
Cerveja	5.868	7.379	6.850	5.914	5.709	6.889	6.079	6.633	8.118	6.977	7.950	13.371	87.738
Água	382	412	589	402	346	344	340	308	542	455	551	742	5.413
Outros	286	289	292	295	298	301	304	307	310	313	316	319	3.627
Total	28.988	33.901	40.436	34.743	31.824	35.526	30.962	31.474	43.477	38.988	40.122	57.780	448.220
Lucro Líquido													
Refrigerantes	15.723	19.704	25.526	20.370	19.461	25.050	19.114	20.673	29.783	24.895	30.376	40.321	290.997
Cerveja	1.166	1.403	1.356	1.147	1.149	1.381	1.211	1.269	1.565	1.339	1.497	2.546	17.029
Água	178	193	277	190	163	161	158	145	254	213	259	351	2.541
Outros	26	26	26	27	27	27	27	28	28	28	29	29	328
Total	17.093	21.326	27.185	21.734	20.800	26.618	20.510	22.115	31.630	26.476	32.160	43.247	310.895

Fonte: Do Autor, 2010.

Na tabela 10, podemos observar que os produtos da categoria cerveja, água e não-carbonatadas - NCB não incluem valores de impostos, devido estes produtos não serem fabricados pela Coca Cola Femsa-MG, são comprados de outras engarrafadoras do Sistema Coca Cola Brasil, desta maneira estes valores são inclusos nos preços de compras, compondo os custos de produtos vendidos de cada categoria.

As despesas operacionais têm o plano de crescimento no mesmo nível do

PIB da tabela 1, a única despesa que tem uma metodologia diferente das demais é da diretoria de marketing, somente após a conclusão do orçamento de receita líquida, os valores podem ser estimados, devido o grupo estratégico da Coca Cola Femsa-MG estabelecer que as despesas de marketing representem no máximo 3,5% da receita líquida da Coca Cola Femsa-MG.

Todas as despesas têm que ser orçadas pela área de responsabilidade e centro de custo de cada unidade de negócio, a consolidação de todo o orçamento de despesas é de responsabilidade do planejamento financeiro e orçamentário, em caso de alguma despesa demonstrar um critério não conforme as normas e estratégia da Coca Cola Femsa-MG para atendimento da previsão de vendas é solicitado uma revisão da despesa.

As outras despesas operacionais são estimadas com base no ano de 2009, adicionando somente os financiamentos dos investimentos de ativos imobilizados junto ao BNDES, a Coca Cola Femsa-MG considera a provisão para devedores duvidosos no seu orçamento de despesa.

A depreciação é estimada com base no ano de 2009, adicionando os ativos previstos para o ano de 2010, os analistas da contabilidade são responsáveis por informar o valor total da depreciação para o planejamento financeiro e orçamentário, devido a terem os critérios adequados pelos governos estaduais e federais.

Depois de todos os processos do orçamento baseado na sua previsão de vendas, podemos verificar na tabela 11, a estimativa para a Demonstração de Resultado da Coca Cola Femsa-MG para o ano de 2010.

TABELA 11
Demonstração de Resultados (000) – Orçamento 2010.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Vendas													
Refrigerantes - Unidades	6.390	7.447	9.511	7.694	6.987	8.154	6.834	7.043	10.064	8.587	8.872	12.946	100.529
Cerveja - Unidades	757	951	883	754	730	877	772	841	1.043	889	1.021	1.703	11.221
Água - Unidades	71	76	109	74	64	63	63	57	102	85	102	136	1.001
Total	7.218	8.474	10.503	8.522	7.780	9.094	7.669	7.941	11.209	9.561	9.995	14.785	112.751
Receita Bruta													
Refrigerantes	57.455	68.033	86.843	71.516	66.144	78.343	64.718	66.903	95.128	82.220	88.061	121.986	947.351
Cerveja	7.034	8.782	8.205	7.061	6.858	8.270	7.289	7.902	9.683	8.316	9.447	15.917	104.766
Água	560	605	866	591	509	505	498	453	796	668	810	1.093	7.954
Outros	414	419	423	427	432	436	441	445	449	454	458	463	5.260
Total	65.463	77.839	96.337	79.596	73.943	87.554	72.946	75.703	106.057	91.659	98.776	139.459	1.065.332
Deduções													
Refrigerantes	19.280	22.508	28.611	23.012	21.212	25.301	21.365	22.005	30.838	26.082	26.381	38.316	304.912
Cerveja	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Água	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros	103	104	105	106	107	108	109	110	112	113	114	115	1.305
Total	19.383	22.612	28.716	23.118	21.319	25.409	21.475	22.115	30.949	26.195	26.495	38.431	306.217
Receita Líquida													
Refrigerantes	38.175	45.525	58.232	48.504	44.931	53.042	43.353	44.898	64.290	56.138	61.680	83.670	642.439
Cerveja	7.034	8.782	8.205	7.061	6.858	8.270	7.289	7.902	9.683	8.316	9.447	15.917	104.766
Água	560	605	866	591	509	505	498	453	796	668	810	1.093	7.954
Outros	311	315	318	321	325	328	331	335	338	341	345	348	3.955
Total	46.081	55.227	67.621	56.477	52.624	62.145	51.472	53.588	75.108	65.464	72.281	101.028	759.115
Custos													
Refrigerantes	22.452	25.821	32.706	28.133	25.470	27.992	24.239	24.226	34.508	31.243	31.304	43.348	351.443
Cerveja	5.868	7.379	6.850	5.914	5.709	6.889	6.079	6.633	8.118	6.977	7.950	13.371	87.738
Água	382	412	589	402	346	344	340	308	542	455	551	742	5.413
Outros	286	289	292	295	298	301	304	307	310	313	316	319	3.627
Total	28.988	33.901	40.436	34.743	31.824	35.526	30.962	31.474	43.477	38.988	40.122	57.780	448.220
Lucro Líquido													
Refrigerantes	15.723	19.704	25.526	20.370	19.461	25.050	19.114	20.673	29.783	24.895	30.376	40.321	290.997
Cerveja	1.166	1.403	1.356	1.147	1.149	1.381	1.211	1.269	1.565	1.339	1.497	2.546	17.029
Água	178	193	277	190	163	161	158	145	254	213	259	351	2.541
Outros	26	26	26	27	27	27	27	28	28	28	29	29	328
Total	17.093	21.326	27.185	21.734	20.800	26.618	20.510	22.115	31.630	26.476	32.160	43.247	310.895
Departamento de Marketing	1.737	1.731	1.808	1.927	1.846	2.178	1.943	1.766	1.951	2.168	2.270	2.810	24.137
Marketing Administrativo	205	205	205	205	206	206	207	207	208	210	210	210	2.484
Comercial e Distribuição	9.402	9.618	10.136	10.865	11.223	11.354	11.676	11.515	12.568	12.765	12.826	16.737	140.684
Administrativo	3.075	2.966	3.342	3.247	2.866	2.973	2.945	2.805	2.878	3.256	3.134	5.472	38.959
Perdas	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	6.806
Despesas	14.650	14.751	15.723	16.476	16.373	19.044	18.303	16.525	18.032	18.632	18.772	25.788	213.070
Resultado Operacional	2.442	6.574	11.462	5.258	4.427	7.575	2.207	5.590	13.599	7.844	13.388	17.460	97.826
Outras Receita e Despesas	(55)	(52)	(52)	(52)	(52)	(52)	(52)	(52)	(52)	(55)	(55)	(55)	(636)
Receita/Despesas Financeiras	(582)	(620)	(651)	(635)	(643)	(626)	(634)	(629)	(613)	(620)	(603)	(611)	(7.468)
Lucro antes do I.R.	1.805	5.902	10.759	4.571	3.732	6.896	1.521	4.908	12.934	7.169	12.729	16.794	89.722
Imposto de Renda	428	1.403	2.559	1.086	886	1.639	360	1.166	3.076	1.704	3.028	3.995	21.330
Lucro Líquido	1.378	4.499	8.200	3.485	2.846	5.257	1.161	3.742	9.858	5.465	9.702	12.799	68.392
Depreciação	1.354	1.362	1.376	1.474	1.545	1.629	1.759	1.847	1.905	1.963	2.036	2.073	20.323
EBITDA	3.797	7.936	12.838	6.732	5.971	9.204	3.966	7.436	15.503	9.808	15.424	19.533	118.149

Fonte: Do Autor, 2010.

No mesmo momento da elaboração da Demonstração dos Resultados a gerencia de planejamento financeiro e orçamento consolida as informações do fluxo de caixa e do balanço, assim que finalizado os valores finais, o grupo estratégico da Coca Cola Femsma-MG, faz a avaliação e controle de todo planejamento e dos lucro apresentando o resultado final das operações.

Orçamento de balanço permitir o grupo estratégico da Coca Cola Femsma-MG a avaliar os efeitos que as metas operacionais traçadas impactarão sobre a situação patrimonial da empresa sendo os ativos, exigibilidade e patrimônio líquido.

O grupo estratégico da Coca Cola Femsma-MG através do seu orçamento de fluxo tenta antever a necessidade de disponibilidade para aplicações de recursos e

suprimentos, com objetivo de evitar altos custos com tomadas de decisões para levantar recursos em uma situação emergencial e gerenciar os recursos disponíveis para maximizar as receitas dos fundos e riqueza dos seus acionistas.

Podemos observar nas tabelas 12 e 13, o resultado final do orçamento do Balanço Patrimonial e do Fluxo de Caixa.

TABELA 12
Orçamento de Balanço Patrimonial para ano de 2010.

	dez/09	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10
ATIVO CIRCULANTE	136.094.000	103.604.537	115.375.124	130.467.719	114.311.548	110.105.409	123.418.847	111.611.552	110.073.458	137.426.487	128.396.922	144.243.472	189.265.204
DISPONIBILIDADE	4.796.000	24.830.236	21.709.462	14.541.634	18.531.222	21.127.193	18.062.366	23.832.918	18.976.981	9.804.493	18.101.144	25.382.873	21.449.724
ESTOQUES	48.637.000	30.549.590	36.324.634	44.957.484	37.144.725	34.506.788	40.858.469	34.041.575	35.328.273	49.493.294	42.773.986	46.095.523	65.080.795
IMPOSTOS A RECUPERAR	17.991.000	4.364.227	5.189.233	6.422.498	5.306.389	4.929.541	5.836.924	4.863.082	5.046.896	7.070.471	6.110.569	6.585.075	9.297.256
DESP. PAGAS ANTECIPADAS	3.031.000	3.273.170	3.891.925	4.816.873	3.979.792	3.697.156	4.377.693	3.647.312	3.785.172	5.302.853	4.582.927	4.938.806	6.972.942
CLIENTES	51.643.000	34.913.818	41.513.867	51.379.982	42.451.114	39.436.329	46.695.393	38.904.658	40.375.170	56.563.765	48.884.555	52.680.598	74.378.052
INCENTIVO CCIL	10.096.000	5.673.495	6.746.003	8.349.247	6.898.306	6.408.403	7.588.001	6.322.007	6.560.965	9.191.612	7.943.740	8.560.597	12.086.433
ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000
OUTRAS REALIZÁVEIS	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000	33.742.000
ATIVO PERMANENTE	207.477.000	206.122.610	207.874.025	214.608.166	221.546.512	224.182.999	226.077.930	227.935.429	235.066.220	240.010.102	243.536.409	242.472.018	240.399.011
INVESTIMENTOS CENTRALII/ÁGIO CMR	(646.000)	(646.000)	(646.000)	(646.000)	(646.000)	(646.000)	(646.000)	(646.000)	(646.000)	(646.000)	(646.000)	(646.000)	(646.000)
INVESTIMENTOS CMR	45.876.000	45.876.000	45.876.000	45.876.000	45.876.000	45.876.000	45.876.000	45.876.000	45.876.000	45.876.000	45.876.000	45.876.000	45.876.000
IMOBILIZADO	222.611.000	222.611.000	225.724.197	233.834.237	242.246.376	246.427.431	249.951.833	253.568.463	262.545.986	269.394.668	274.884.326	275.856.425	275.856.425
DEPRECIÇÃO (-)	(60.364.000)	(61.718.390)	(63.080.172)	(64.456.071)	(65.929.865)	(67.474.433)	(69.103.903)	(70.863.034)	(72.709.766)	(74.614.566)	(76.577.917)	(78.614.407)	(80.687.414)
ATIVO	377.313.000	343.469.147	356.991.149	378.817.885	369.600.060	368.030.408	383.238.777	373.288.981	378.881.678	411.178.589	405.675.331	420.457.491	463.406.215
PASSIVO CIRCULANTE	103.827.000	68.237.580	76.927.514	90.185.280	77.125.371	72.340.438	81.934.115	70.453.253	71.933.276	94.013.713	82.674.281	87.395.217	117.173.100
FORNECEDORES	50.462.000	32.731.704	38.919.250	48.168.733	39.797.919	36.971.558	43.776.931	36.473.116	37.851.722	53.028.529	45.829.271	49.388.061	69.729.424
RECOFARMA	6.989.000	3.927.804	4.670.310	5.780.248	4.775.750	4.436.587	5.253.232	4.376.774	4.542.207	6.363.424	5.499.512	5.926.567	8.367.531
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	13.713.000	13.297.235	12.747.100	12.192.306	11.632.811	11.068.578	10.499.565	9.925.732	9.347.039	8.763.443	8.174.904	7.581.379	6.882.827
OBRAÇÕES SOCIAIS/TRIBUTOS	26.602.000	12.219.836	14.529.853	17.982.994	14.857.890	13.802.715	16.343.388	13.616.630	14.131.309	19.797.318	17.109.594	18.438.209	26.032.318
OUTRAS CONTAS A PAGAR	6.061.000	6.061.000	6.061.000	6.061.000	6.061.000	6.061.000	6.061.000	6.061.000	6.061.000	6.061.000	6.061.000	6.061.000	6.061.000
PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	128.051.000	128.418.970	128.751.637	129.120.287	129.477.386	129.846.740	130.204.520	130.574.578	130.944.994	131.303.801	131.674.921	132.034.410	132.406.233
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	21.371.000	21.371.000	21.371.000	21.371.000	21.371.000	21.371.000	21.371.000	21.371.000	21.371.000	21.371.000	21.371.000	21.371.000	21.371.000
CRÉDITO DE QUOTISTAS	88.552.000	88.919.970	89.252.637	89.621.287	89.978.386	90.347.740	90.705.520	91.075.578	91.445.994	91.804.801	92.175.921	92.535.410	92.907.233
PROVISÃO PARA CONTINGÊNCIAS	23.180.000	23.180.000	23.180.000	23.180.000	23.180.000	23.180.000	23.180.000	23.180.000	23.180.000	23.180.000	23.180.000	23.180.000	23.180.000
OUTRAS EXIGÍVEIS	(5.052.000)	(5.052.000)	(5.052.000)	(5.052.000)	(5.052.000)	(5.052.000)	(5.052.000)	(5.052.000)	(5.052.000)	(5.052.000)	(5.052.000)	(5.052.000)	(5.052.000)
PATRINÔNIO LÍQUIDO	145.435.000	146.812.598	151.311.999	159.512.317	162.997.303	165.843.230	171.100.141	172.261.150	176.003.408	185.861.074	191.326.128	201.027.864	213.826.882
CAPITAL SOCIAL	109.286.000	109.286.000	109.286.000	109.286.000	109.286.000	109.286.000	109.286.000	109.286.000	109.286.000	109.286.000	109.286.000	109.286.000	109.286.000
LUCROS DO PERÍODO		1.377.598	5.876.999	14.077.317	17.562.303	20.408.230	25.665.141	26.826.150	30.568.408	40.426.074	45.891.128	55.592.864	68.391.882
LUCROS ACUMULADOS	36.149.000	36.149.000	36.149.000	36.149.000	36.149.000	36.149.000	36.149.000	36.149.000	36.149.000	36.149.000	36.149.000	36.149.000	36.149.000
PASSIVO TOTAL	377.313.000	343.469.147	356.991.149	378.817.885	369.600.060	368.030.408	383.238.777	373.288.981	378.881.678	411.178.589	405.675.331	420.457.491	463.406.215

Fonte: Do Autor, 2010.

TABELA 13
Orçamento de Fluxo de Caixa para ano de 2010.

	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10	Ano/2010
Caixa Inicial	4.796	24.830	21.709	14.542	18.531	21.127	18.062	23.833	18.977	9.804	18.101	25.383	
Receita Bruta	65.463	77.839	96.337	79.596	73.943	87.554	72.946	75.703	106.057	91.659	98.776	139.459	1.065.332
Deduções	19.383	22.612	28.716	23.118	21.319	25.409	21.475	22.115	30.949	26.195	26.495	38.431	306.217
Receita Líquida	46.081	55.227	67.621	56.477	52.624	62.145	51.472	53.588	75.108	65.464	72.281	101.028	759.115
Custos	28.666	33.578	40.112	34.415	31.491	35.190	30.598	31.107	43.107	38.614	39.744	57.358	443.980
Lucro Bruto	17.415	21.649	27.509	22.063	21.133	26.955	20.873	22.482	32.001	26.850	32.537	43.670	315.135
Departamento de Marketing	1.719	1.713	1.790	1.906	1.823	2.154	1.916	1.738	1.921	2.137	2.237	2.777	23.831
Marketing Administrativo	205	205	205	205	206	206	207	207	208	210	210	210	2.484
Comercial e Distribuição	8.548	8.757	9.263	9.909	10.207	10.263	10.491	10.251	11.247	11.397	11.397	15.310	127.040
Administrativo	2.914	2.806	3.181	3.079	2.693	2.796	2.761	2.617	2.694	3.066	2.937	5.281	36.825
Perdas	232	232	232	232	232	2.332	1.532	232	427	232	332	559	6.806
Depreciação	1.354	1.362	1.376	1.474	1.545	1.629	1.759	1.847	1.905	1.963	2.036	2.073	20.323
Despesas Bancárias	55	52	52	52	52	52	52	52	52	55	55	55	636
Total Despesas	15.027	15.127	16.099	16.857	16.758	19.432	18.719	16.944	18.454	19.061	19.205	26.265	217.946
Resultado Operacional	2.387	6.522	11.410	5.206	4.375	7.523	2.155	5.538	13.547	7.789	13.333	17.405	97.190
Receita / Despesas Financeiras	(582)	(620)	(651)	(635)	(643)	(626)	(634)	(629)	(613)	(620)	(603)	(611)	(7.468)
Lucro antes do I.R.	1.805	5.902	10.759	4.571	3.732	6.896	1.521	4.908	12.934	7.169	12.729	16.794	89.722
IRPJ/CSLL	428	1.403	2.559	1.086	886	1.639	360	1.166	3.076	1.704	3.028	3.995	21.330
LUCRO LÍQUIDO	1.378	4.499	8.200	3.485	2.846	5.257	1.161	3.742	9.858	5.465	9.702	12.799	68.392
Juros / Mútuo	368	333	369	357	369	358	370	370	359	371	359	372	4.355
Depreciação	1.354	1.362	1.376	1.474	1.545	1.629	1.759	1.847	1.905	1.963	2.036	2.073	20.323
Caixa Líquido	3.100	6.194	9.945	5.316	4.760	7.244	3.290	5.959	12.121	7.800	12.098	15.244	93.071
Varição do NCG	17.350	(5.651)	(8.448)	7.645	2.581	(6.216)	6.671	(1.259)	(13.861)	6.575	(3.250)	(18.578)	(16.441)
Fluxo de Caixa Operacional	20.450	543	1.497	12.961	7.341	1.029	9.961	4.700	(1.740)	14.375	8.847	(3.335)	76.629
Investimentos (Capex)		(3.113)	(8.110)	(8.412)	(4.181)	(3.524)	(3.617)	(8.978)	(6.849)	(5.490)	(972)		(53.245)
Fluxo de Caixa Invest.		(3.113)	(8.110)	(8.412)	(4.181)	(3.524)	(3.617)	(8.978)	(6.849)	(5.490)	(972)		(53.245)
Amortização	(416)	(550)	(555)	(559)	(564)	(569)	(574)	(579)	(584)	(589)	(594)	(599)	(6.730)
Fluxo de Caixa de Financiamento	(416)	(550)	(555)	(559)	(564)	(569)	(574)	(579)	(584)	(589)	(594)	(599)	(6.730)
Geração Fluxo	20.034	(3.121)	(7.168)	3.990	2.596	(3.065)	5.771	(4.856)	(9.172)	8.297	7.282	(3.933)	16.654
Caixa Final	24.830	21.709	14.542	18.531	21.127	18.062	23.833	18.977	9.804	18.101	25.383	21.450	16.654

Fonte: Do Autor, 2010.

A projeção de vendas, as premissas econômicas e de investimentos são fundamentais para elaboração dos orçamentos de caixa e balanço, pois qualquer alteração nessas premissas os impactos são enormes nos dois orçamentos, ou seja, impactando direto nos valores esperados pelo grupo estratégico da Coca Cola Femsma-MG.

Um premissa que grupo estratégico da Coca Cola Femsma-MG tem como ponto de atenção máxima, são os valores do câmbio, pois caso a especulação deprecie muito o valor do real em relação ao dólar pode impactar fortemente os resultados da empresa, pois isso utilizar um pacote de Hedge para suas matérias-primas vinculadas ao câmbio. Dessa maneira, tenta-se proteger ao Máximo o seu resultado operacional.

O resultado operacional estimado pelas áreas de planejamento financeiro e orçamentário junto planejamento de marketing, aprovado pelo grupo estratégico da Coca Cola Femsma-MG, apresentou um resultado bastante interessante, pois o grupo estratégico tinha como meta um crescimento agressivo com boa rentabilidade dos

seus produtos para o ano de 2010 como podemos verificar na tabela 11 pela evolução do EBITDA e fluxo de caixa eficiente apesar de todos investimentos (Geladeiras, nova linha de produção e investimentos em pontos de vendas) ou seja, maximizando a riqueza dos acionistas conforme podemos observar na tabela 12.

Todo o processo de orçamento e apuração de resultado na Coca Cola Femsa-MG origina-se a partir da sua previsão de vendas, demonstrando o uso intensivo do planejamento, em prol do gerenciamento dos resultados da Coca Cola Femsa-MG. A metodologia adotada pela Coca Cola Femsa-MG para elaboração da sua previsão de vendas, dá embasamento suficiente para estimação de todos os processos de resultado (Demonstração de Resultados, Balanço Patrimonial e Fluxo de Caixa) e acompanhamento da sua rentabilidade.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o mercado cada vez mais competitivo, as empresas necessitam de um planejamento organizado para conseguir as suas metas e objetivos. O mercado exige um acompanhamento e controle diário das suas informações para o atingimento do seu orçamento. Nos dias atuais, somente as empresas que tiverem um orçamento bem estruturado, com base na sua previsão de vendas irão se manter no mercado de bebidas brasileiro.

A razão para a Coca Cola Femsa-MG ter um planejamento eficiente, se deve pelo bom desempenho da marca Coca Cola e seu portfólio no mercado. Com a queda do desemprego e o aumento de renda das classes E, D e C, o consumo de refrigerantes disparou. Há ainda grande potencial a ser aproveitado e metas a serem cumpridas, tomando como exemplo o México, que possui um consumo per capita três vezes maior que o do Brasil.

Diante disso, o trabalho demonstrou a importância do planejamento estratégico da empresa com base na ferramenta de previsão de vendas. Definir parâmetros para as análises econômicas, fazer levantamento históricos de dados, definir estratégias junto ao corpo corporativo, estabelecer um orçamento eficaz, divulgá-lo na empresa e principalmente fazer com que seja cumprido, tomar as atitudes inerentes ao bom posicionamento da empresa no seu segmento, preparar a empresa para reagir de forma rápida e com segurança em casos de mudanças externas, como mudança de base tributária, ingresso de concorrentes ou mudanças no cenário econômico que afetem a vida da empresa.

O estudo de caso da Coca Cola Femsa-MG demonstrou, através da estatística apresentada, que é uma empresa preparada para enfrentar o mercado brasileiro de bebidas, a economia brasileira e seus concorrentes, dado o rigor da responsabilidade e comprometimento de todos os funcionários com os objetivos e metas estabelecidos pelo grupo estratégico para atingimento do resultado operacional da empresa.

A ferramenta de previsão de vendas apresentada é de suma importância para Coca Cola Femsa-MG, pois é utilizada para sua previsão anual e também mensal em caráter de revisão das estratégias e metas do seu grupo estratégico durante o ano do orçamento.

Como nos dias atuais as empresas de grande porte e principalmente líderes de mercado necessitam de cada vez de estarem alinhadas com as tendências do momento, a ferramenta de orçamento torna-se cada dia mais utilizada pelas áreas orçamentárias, para terem um sensibilidade do que espera os resultados da empresas de curto e longo prazo através de ações do grupo estratégico.

Empresa como Femsa-MG (engarrafadora da coca cola em Minas gerais), AmBev com marca Pepsi e Guaraná Antártica, Del Rey dentre outras no mercado mineiro, necessitam muito da agilidade das ações juntos aos consumidores finais e clientes, ou seja, com a ferramenta pode se medir a eficácia ou não para empresa, se haverá um retorno financeiro para o resultado esperado no orçamento original.

Com essa ferramenta o grupo estratégico tem flexibilidade de fazer simulações de ações estratégicas durante qualquer período, portanto é ferramenta muito útil e eficiente, pois possibilita um controle financeiro da sua Demonstração de Resultado, Balanço Patrimonial e do Fluxo de Caixa eficiente da operação, ou seja, demonstrando para seus acionistas que a empresa esta hábil e capaz de sempre estar busca de uma eficiência operacional para maximização da riqueza de todos envolvidos na empresa (acionistas, diretores, colaboradores e fornecedores).

REFERÊNCIAS

BRASIL. Banco Central do Brasil. Relatório de Inflação – Setembro 2010. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2010/09/ri201009P.pdf>>. Acesso em: 07 de novembro, 2010.

BRASIL. Banco Central do Brasil. Focus – Relatório de Mercado. Disponível em: < <http://www4.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20101029.pdf>>. Acesso em: 07 de novembro 2010.

BRASIL. Banco Central do Brasil. Cotações e Boletins. Disponível em: < <http://www4.bcb.gov.br/pec/taxas/port/PtaxRPesq.asp?idpai=TXCOTACAO>>. Acesso em: 07 de novembro 2010.

BRUNI Adriano Leal. **Estatística aplicada a gestão empresarial**. São Paulo: Atlas 2007.

COBRAS, Marcos. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1994.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

GITMAN, Laurence J. **Princípios de administração financeira essencial**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GRINBLATT, Mark, TITMAN, Sheridan. **Mercados financeiros & estratégia corporativa**. São Paulo: Bookman. 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LOPES, Luis Martins, VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. **Manual de macroeconomia**: nível básico e nível intermediário. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, José Carlos (coordenação). **Orçamento empresarial**: manual de elaboração. São Paulo: Atlas, 1992.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing:** conceitos e metodologia. São Paulo: Markon Books do Brasil Editora Ltda, 1997.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento administração de empresas:** planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1992.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial:** São Paulo: Atlas, 1983.