

A Elaboração Orçamentária como Ferramenta de Planejamento e Controle Financeiro: O Caso do Consórcio *Natural Fashion* em Campina Grande – Pb

Daisy Ferreira Ribeiro

Wilson Roberto da Silva

Sídia Fonseca Almeida

Paoline Levy Pereira
Almeida

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

RESUMO

Este artigo discorre sobre um estudo realizado junto às empresas que constituíram o Consórcio de Exportação Natural Fashion de Campina Grande – PB, cujo objetivo foi analisar o processo de elaboração orçamentária enquanto instrumento de planejamento e controle nas referidas empresas, buscando verificar se estas utilizam a previsão orçamentária no planejamento de suas atividades e identificar as dificuldades encontradas em seu processo de elaboração. Para isso, realizou-se um estudo exploratório, descritivo e quantitativo, aplicado às 5 empresas que constituíram o consórcio de exportação Natural Fashion, que envolveu uma pesquisa bibliográfica e de campo, fundamentando-se nas variáveis ambientais consideradas por estas empresas e nas dificuldades encontradas no processo de elaboração orçamentária. Foi possível constatar que a elaboração orçamentária não constitui um instrumento de planejamento e controle na maioria das empresas, visto que no desempenho de suas atividades predomina o empirismo para projetar as vendas e a produção, caracterizando praticamente uma produção sob encomenda. O processo de elaboração é dificultado pela ausência de profissionais especializados para aprimorar as técnicas de previsão, otimizar o sistema de custeio e estruturar melhor a organização.

Palavras-chave: Planejamento e Controle Financeiro. Elaboração Orçamentária. Consórcio de Exportação Natural Fashion.

1. INTRODUÇÃO

Na história do desenvolvimento econômico de Campina Grande, o comércio e o algodão sempre aparecem em posição de destaque. Desde meados do século XIX a cidade configurou-se como um entreposto comercial importante, sobretudo pela sua posição geográfica estratégica no conjunto do Estado da Paraíba e de Estados vizinhos.

A cultura do algodão viveu seu apogeu na década de 50, quando Campina Grande se apresentava como a segunda cidade no mundo em exportação de pluma (algodão sem caroço). Este, caracterizado como um algodão de qualidade pela resistência e comprimento de suas fibras. Entretanto, um aprimoramento tecnológico originalmente concebido para fazer uso dos resíduos da fiação, possibilitou a utilização de algodão com qualidade inferior de fibras. A chegada do bicudo reduziu significativamente a produtividade. A região se viu impossibilitada de competir com a produtividade de culturas irrigadas em Santa Catarina e posteriormente da região do cerrado, uma vez que a qualidade da fibra não era mais limitante. A crise industrial se iniciou alguns anos depois. O parque têxtil instalado na região começou a perder mercado para São Paulo e a entrada de grandes redes de varejo e de supermercados na área do vestuário mudou as características do mercado. O setor viu sua margem de lucro desaparecer, ao mesmo tempo em que inflação, juros, ausência de crédito prejudicavam iniciativas produtivas.

Após 12 anos de pesquisa e trabalho, a Embrapa Algodão desenvolveu soluções para o desenvolvimento do agronegócio: o algodão colorido. Desenvolvido a partir de uma variedade nativa da região, conhecida como algodão mocó, esse novo cultivar apresentava características adequadas ao cultivo e ao beneficiamento, além do diferencial da coloração das plumas. Uma parceria estratégica possibilitou que inicialmente esse cultivo fosse introduzido apenas no Estado da Paraíba, para o qual está adaptado.

Como parceiros deste trabalho, tem-se o Sebrae, o Sindicato de Vestuário da Paraíba (Sindvest), o Senai, a Coopnatural, o Governo do Estado, por meio da EMATER, a Prefeitura Municipal de Campina Grande, através da AMDE, a Embrapa e Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, que estão desenvolvendo importantes projetos, visando expandir o mercado do algodão colorido.

Em busca de um produto diferenciado, o Laboratório do Vestuário do Senai em Campina Grande atua no desenvolvimento dos produtos. As confecções que integram o pólo têxtil passam a dispor de matéria-prima diferenciada (tecidos e malhas feitos com o algodão colorido) e de apoio para o desenvolvimento de produtos e coleções. De maneira complementar, formaram-se cooperativas para agregar valor aos produtos, com acabamentos artesanais diferenciados, potencializando-se, dessa forma, a geração de postos de trabalho na cadeia produtiva. Finalmente, constituiu-se um consórcio de exportação para comercializar a produção com uma marca forte. Surge então o *Consórcio de Exportação Natural Fashion*, fundado em 04 de abril de 2000 com o objetivo de fortalecer as empresas têxteis e de confecções campinenses para enfrentar a concorrência acirrada no mercado externo.

O Consórcio cresceu e foi necessária a criação de uma cooperativa de produção para que a entrada de novos parceiros e a comercialização crescente dos produtos fosse viabilizada. Inicialmente formado por 10 empresas de confecções e tecelagem, hoje a Coopnatural conta com 35 cooperados sendo 25 fabricantes no setor têxtil, e o restante formadores do quadro diretivo e técnico da organização. Nesse momento, desaparece o instrumento jurídico do consórcio de exportação e a Coopnatural, através de sua marca *Natural Fashion*, já conhecida e divulgada no mercado interno e externo, passa a realizar as exportações, possibilitando a participação não apenas dos empresários cooperados, mas também de pequenos artesões que fazem parte da cooperativa de produção do algodão colorido.

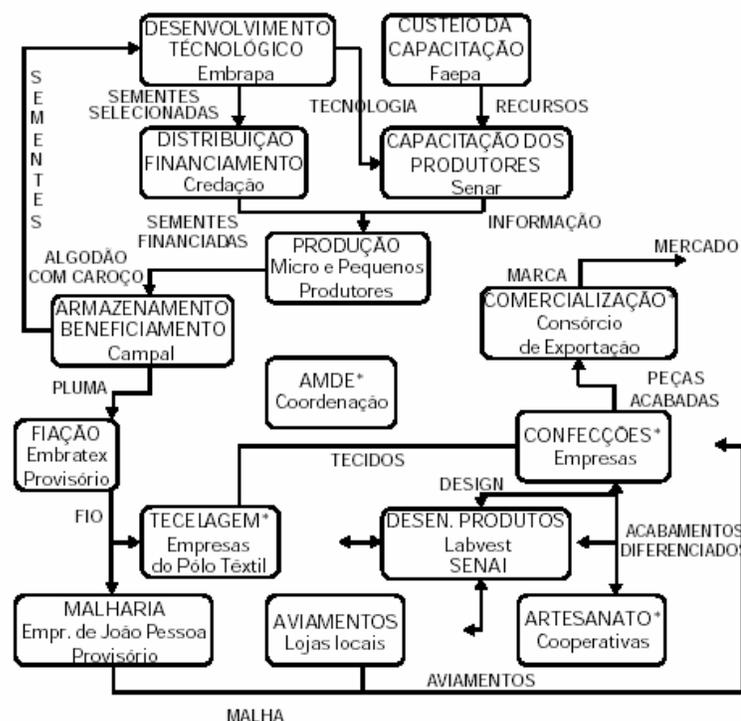


Figura 1: Cadeia Produtiva do Algodão Colorido

A coleção desenvolvida com o algodão que já nasce colorido faz uma releitura da cultura nordestina vinculado às tendências da moda internacional oferecendo produtos de alta qualidade, mais especificamente, confecções femininas, masculinas, infantis, decorações e acessórios, que trazem consigo benefícios ecológicos e sociais visto o cultivo orgânico, sem utilização de agrotóxicos que venham a contaminar o solo, e a melhor remuneração da cadeia produtiva, desde o pequeno produtor até artesãos e pequenos empresários.

A empresa atua no mercado nacional nas regiões Nordeste, Sudeste e Sul e no mercado internacional mais intensamente no Mercado Europeu e nos Estados Unidos, além das diversas feiras e eventos internacionais que têm divulgado os produtos do algodão colorido paraibano por todo o mundo.

Sendo assim, é de grande importância entender o complexo e dinâmico cenário nas quais estão inseridas as empresas, tornando-se indispensável compreender as variáveis ambientais que influenciam as finanças empresariais. Nesse sentido, a realização do planejamento e controle financeiro é essencial para que a organização possa nortear suas ações e tomar as melhores decisões buscando alcançar os resultados almejados.

Constituindo um eficiente instrumento de planejamento de curto prazo, o orçamento empresarial além de direcionar as metas da empresa, ainda possibilita o controle dos resultados, comparando as ações planejadas com as executadas, permitindo agir corretivamente e reorganizando-se em tempo hábil para atingir os objetivos globais esperados.

Nesse sentido, o estudo verificou até que ponto as empresas que constituíram o Consórcio de Exportação *Natural Fashion* de Campina Grande – PB utilizam a elaboração orçamentária como instrumento de planejamento e controle empresarial e quais as dificuldades encontradas bem como as variáveis ambientais consideradas no seu processo de elaboração.

Para tanto, foi necessário seguir algumas etapas específicas, a saber: verificar se as empresas que participaram do Consórcio de Exportação *Natural Fashion* de Campina Grande utilizam a previsão orçamentária no planejamento de suas atividades; identificar as dificuldades encontradas no processo de elaboração da previsão orçamentária, e, por fim, conhecer as variáveis ambientais consideradas por essas empresas no processo de elaboração orçamentária.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 FINANÇAS CORPORATIVAS: CONCEITOS E EVOLUÇÃO

Segundo Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), “Administração Financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas”. Ela é exercida em todos os tipos de organizações – privadas e públicas, grandes e pequenas, com ou sem fins lucrativos – sendo suas principais funções o planejamento, controle, orçamento, análise de fluxo de caixa, análise de investimentos e financiamentos, gerenciamento de risco, operações bancárias e administração de ativos e passivos.

Conforme Assaf Neto (2005), de modo a atender à crescente dinâmica dos negócios e das transações no mercado financeiro, as finanças corporativas vem sofrendo um constante processo de evolução conceitual e técnica. A partir de tal evolução, o campo das finanças vem

se utilizando cada vez mais da estratégia empresarial como a diretriz essencial necessária ao direcionamento eficiente das metas organizacionais. Alinhado ao plano estratégico, é imprescindível a elaboração de planos operacionais e o controle dos resultados já atingidos para assim implementar ações corretivas visando reorganizar as atividades, e procurar alcançar as metas previamente estabelecidas.

Devido à complexidade existente no ambiente onde estão inseridas, as empresas necessitam elaborar um planejamento financeiro que de acordo com Zdanowicz (1995) “o planejamento financeiro e orçamentário se faz necessário para que a empresa possa visualizar, antecipadamente, as atividades que deverão ser desenvolvidas no período projetado, bem como o caminho que será percorrido pela empresa”. É o planejamento que traça as diretrizes que orientam as decisões empresariais, objetivando obter sucesso em um meio altamente dinâmico.

O planejamento financeiro é de grande importância para o sucesso empresarial. É através dele que os gestores adquirem informações para implementar e coordenar as iniciativas da empresa, sempre na busca de sustentar sua vantagem competitiva e sobreviver às forças do mercado.

O planejamento pode ser dividido em três tipos distintos:

i. **Planejamento Estratégico:** Definido para um longo período, normalmente cinco anos ou mais, ele indica o curso que a empresa irá seguir, analisando o ambiente em que ela operará e desenvolvendo metas e estratégias buscando alcançar o objetivo pretendido.

ii. **Planejamento Tático:** É um conjunto de diretrizes que proporcionam aos gestores objetivos quantitativos mensuráveis, proporcionando assim, as condições necessárias para a elaboração do planejamento operacional.

iii. **Planejamento Operacional:** Plano elaborado detalhadamente para administrar as operações cotidianas da empresa. O planejamento financeiro operacional tem prazo não superior a 1 ano e especifica as ações financeiras de curto prazo e o impacto antecipado provocado na empresa por estas ações. Seu objetivo é preparar o orçamento operacional, as projeções do fluxo de caixa e os balanços patrimoniais projetados, de modo a fornecer informações para que os gestores possam avaliar os prováveis resultados financeiros gerados pela organização.

2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Lunkes (2003) define o **Orçamento** como “a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado. O orçamento abrange funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa, com necessidade de alocação de algum tipo de recurso financeiro para fazer face às despesas de suas ações”.

O orçamento representa o plano de ações futuras da empresa para um determinado período de tempo e pode abranger aspectos financeiros e não financeiros. Ele serve de guia para direcionar a empresa em um período vindouro, além de serem parâmetros para avaliação dos planos e permitirem a apuração do resultado para área de responsabilidade da organização.

O objetivo principal do orçamento é otimizar as diferentes atividades empresariais, sendo eficiente na alocação de recursos disponíveis e ainda relacionar-se com as duas funções administrativas: o planejamento e o controle.

A estrutura básica do orçamento é formado por **peças**, isto é, projeções financeiras dos orçamentos individuais de cada unidade da empresa, que abrangem o impacto tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras.

O *orçamento operacional*, que abrange decisões de aquisição e uso de recursos é composto pelo orçamento de vendas, orçamento do estoque final, orçamento de fabricação, orçamento de custo dos materiais, orçamento de mão-de-obra, orçamento dos custos indiretos de fabricação e orçamento de despesas departamentais. Já o orçamento financeiro é formado pelo orçamento de capital, orçamento de caixa, balanço patrimonial e demonstração de resultados projetados, concentra suas decisões nos meios para obter os recursos necessários.

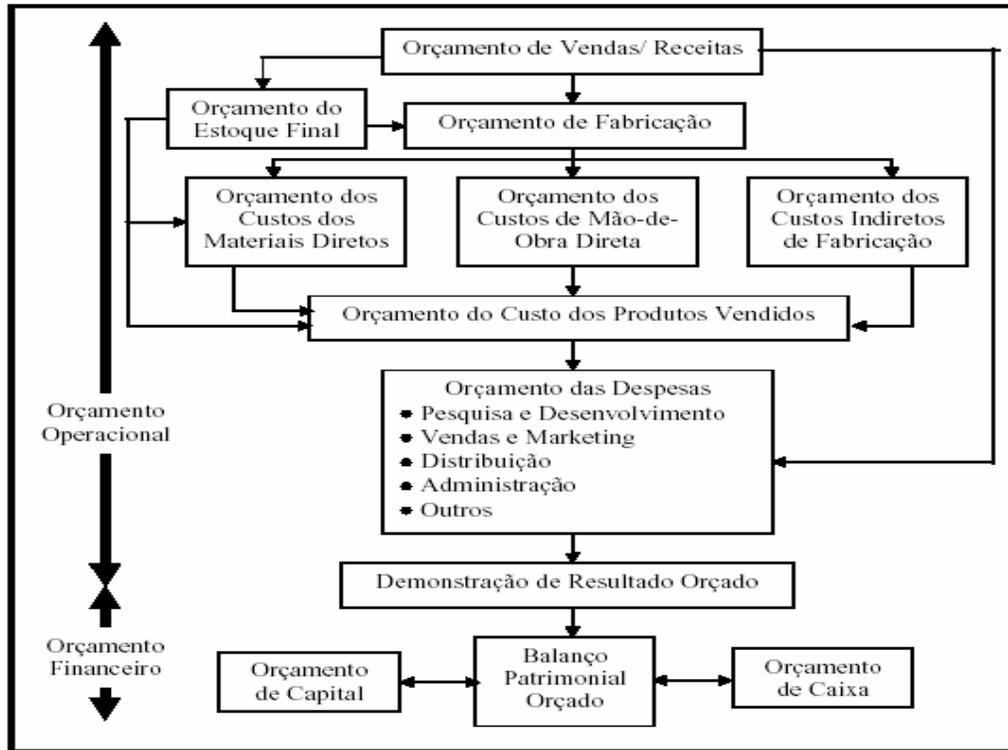


Figura 2: Exemplo de orçamento global

2.3 ELABORAÇÃO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

A estrutura básica de um orçamento é formada pelo conjunto das projeções de orçamentos individuais de cada unidade da empresa, abrangendo tanto as decisões operacionais quanto financeiras. O início do processo de preparação do orçamento anual é resultado da análise das condições estratégicas (oportunidades, recursos e ameaças potenciais ou reais para a empresa) com os objetivos específicos da administração organizacional.

Nestes termos, durante o processo de elaboração orçamentária, as organizações devem levar em consideração algumas variáveis ambientais de grande importância para o alcance das metas almejadas no planejamento financeiro.

De acordo com Passarelli (2003), a empresa considera estes aspectos no ambiente onde está inserida, sendo eles sujeitos à alteração em função do mercado em que a organização opera.

I. Condições Gerais, Políticas e Econômicas: Estabilidade política e social, tendência do nível de estatização, política governamental de preços, política salarial e trabalhista, política cambial e de crédito, variações dos níveis de preços, evoluções de dados de natureza macro-econômicas, fatores internacionais, nível de utilização da capacidade de produção instalada, nível de mão-de-obra disponível, distribuição de renda.

II. Condições da Indústria

a. *Quanto ao Consumidor*: alterações prováveis do orçamento familiar, fatores sócio-psicológicos, mudanças tecnológicas, mercados externos, fatores demográficos.

b. *Quanto à concorrência*: novos competidores, novos produtos concorrentes, novos métodos de produção, estratégia de preços da concorrência, penetração prevista nos mercados externos e internos, outros, dependendo da natureza da empresa.

No que se refere ao controle, Passarelli (2003), afirma que o Controle Orçamentário significa a utilização de orçamentos e relatórios correspondentes, tendo em vista coordenar, controlar e avaliar as operações da empresa de acordo com o objetivo estabelecido antecipadamente pela administração, apoiando-se em previsões constituídas em função da mais provável evolução de certas condições internas e externas à empresa. Periodicamente, através de comparações entre o desempenho real da empresa e os padrões fixados no orçamento, são apurados os desvios e variações. A análise destes desvios e as medidas tendentes a corrigi-los ou compensá-los, a fim de garantir que os objetivos finais sejam alcançados, constitui o controle.

A importância do sistema de controle orçamentário para a administração moderna comprova-se através da notável aceitação que o uso de orçamentos vem alcançando nos últimos anos. Sua expansão deve-se fundamentalmente em razão da constatação de que os objetivos e os planos bem definidos constituem condição indispensável ao sucesso organizacional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo trata de uma **pesquisa exploratória**, por não possuir informações acerca de determinado fenômeno, isto é, “quando não se têm informações sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno” (RICHARDSON, 1999). É uma **pesquisa descritiva**, porque “se deseja descrever as características de um fenômeno” (RICHARDSON, 1999) e ainda é considerada uma **pesquisa quantitativa**, pois “cuida de quantificar opiniões, dados, informações, com a utilização de recursos e técnicas estatísticas” (FIOREZE, 2003).

O universo da pesquisa foi constituído por 10 empresas que atuaram no Consórcio de Exportação *Natural Fashion*. A amostra, por sua vez, foi composta pelas 5 (cinco) empresas que continuam ativas no mercado e atualmente têm seus proprietários cooperados da Coopnatural, visto que, com a extinção do Consórcio e a formação da Cooperativa, algumas empresas que participavam do Consórcio optaram por não participar da Cooperativa ou enceraram suas atividades industriais. Apesar de reduzida, existe grande homogeneidade entre as empresas pesquisadas, o que contribui para eliminar ou pelo menos reduzir distorções nos resultados da pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa foram as pessoas que responderam diretamente pelas empresas que integraram o plano amostral da pesquisa (gerentes, diretores, empresários ou sócios).

O processo de elaboração orçamentária como instrumento de planejamento e controle constitui a principal variável que deu sustentabilidade à pesquisa.

Os dados foram coletados através de Pesquisa Bibliográfica e por Pesquisa de Campo, através de entrevista semi-estruturada, com a aplicação de um formulário contendo questões abertas e fechadas, elaborado a partir da pesquisa bibliográfica e tendo como parâmetros os objetivos deste trabalho. A coleta de dados foi realizada no período de 26 de setembro à 06 de outubro de 2005.

O instrumento utilizado na pesquisa para efeito de coleta de dados foi um formulário, o qual serviu como roteiro para entrevistar os sujeitos da pesquisa, tendo todo seu processo de elaboração e aplicação baseado nas variáveis selecionadas a partir da fundamentação teórica.

No tratamento e análise dos dados foram utilizados os métodos da estatística descritiva, representados pela média, moda e frequência, além da utilização de planilhas do Microsoft Excel para auxiliar no processo de tabulação dos dados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados estão expostos de acordo com cada módulo metodológico.

4.1 MÓDULO I – CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

Percebeu-se que 60% dos entrevistados ocupam o cargo de Sócio-Gerente (Proprietário), 20% afirmou ocupar o cargo de Gerente e a mesma proporção corresponde ao cargo de Auxiliar Administrativo, confirmando que a maioria das entrevistas foram realizadas com proprietários das empresas, os quais dominam e conhecem todo o processo operacional que caracteriza as atividades empresariais.

Verificou-se que 80% das empresas atuam há mais de 10 anos em Campina Grande e, 20% destas estão no mercado entre 5 e 10 anos, evidenciando portanto, um grau de maturidade significativo das empresas pesquisadas.

Seguindo o critério do Sebrae para especificar o porte de uma empresa segundo o número de funcionários 60% das empresas classificam-se como empresas de pequeno porte (20 a 99 funcionários), e os 40% restante como micro-empresas. Não houve, portanto, na amostragem pesquisada, a existência de empresas de médio e de grande porte.

Foi observado que a produção mensal varia entre 1.000 e 7.000 peças, diversificadas em confecções femininas, masculinas, infantis, calçados, acessórios e tecelagem. Nenhuma delas possui mais de 1 (uma) unidade produtiva e também não operam em sua capacidade máxima.

4.2 MÓDULO II – REFERENTE AO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

A pesquisa constatou a inexistência de administrador financeiro em 60% das empresas, dado este justificado pela escassez de recursos para remunerar um profissional especializado, fazendo com que o proprietário exerça essa função. Nos 40% restantes, existe a figura do administrador financeiro, sendo este o sócio ou gerente da empresa.

A formação acadêmica do responsável pelas finanças das empresas em estudo, foi caracterizado em 40% com formação em Ensino Médio e 60% em ensino superior. Destes portadores de diploma em Ensino Superior, 40% são formados em Administração de Empresas e 20% em outros cursos de graduação.

Das empresas pesquisadas, apenas 40% possui um Sistema de Planejamento e Controle Orçamentário Formalizado, constituindo uma importante fonte de informações para

a empresa. Os outros 60% não possuem nem têm conhecimento de como elaborar e implantar esse tipo de sistema conforme gráfico 1.

As empresas que utilizam os sistemas de Planejamento e Controle Orçamentário possuem alinhamento entre este sistema e a sua contabilidade, correspondendo a 40% dos entrevistados. Os outros 60% não responderam esse questionamento, por não possuir o sistema em sua organização. Os principais motivos responsáveis pela ausência de um Sistema de Planejamento e Controle Orçamentário são a estrutura organizacional inadequada e as técnicas rudimentares de previsão.

Apesar de não ter um sistema de planejamento formalizado, essas empresas desenvolvem empiricamente um planejamento financeiro, de modo a adquirir os recursos necessários para atender as demandas vindouras.

Os fatores apontados como os que mais influenciam no desenvolvimento da projeção de vendas foram vendas no ano anterior, os fatores econômicos e a participação em eventos e feiras, visto que são grandes oportunidades aproveitadas pelas empresas para divulgação dos produtos do *Natural Fashion* e para a expansão dos seus negócios dada a diversidades dos visitantes a estes eventos.

Diversos fatores influenciam a projeção da produção. Neste estudo, observou-se que o plano de vendas e a demanda são os fatores principais apontados pela empresas entrevistadas.

Na formação do preço de venda, os fatores apontados como prioritários foram os custos de mão-de-obra, os custos fixos da produção e o percentual esperado de lucratividade, seguidos pelos custos de matéria-prima e encargos financeiros. Surpreendentemente, itens de grande relevância como despesas operacionais diversas e despesas administrativas e de vendas não foram indicados pelos entrevistados como prioritários, o que indica a inadequação do processo de formação do preço de venda nas empresas pesquisadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela pesquisa realizada foi possível constatar que a elaboração orçamentária não constitui um instrumento de planejamento e controle na maioria das empresas, visto que no desempenho de suas atividades predomina o empirismo para projetar as vendas e a demanda para a produção, caracterizando praticamente uma produção sob encomenda.

O processo de elaboração é dificultado pela ausência de profissionais especializados para aprimorar as técnicas de previsão, otimizar o sistema de custeio e estruturar melhor a organização, que, neste estudo de caso, por se classificarem como micro e de pequeno porte, não significa que não necessitem planejar nem controlar suas atividades. Ressalta-se que o planejamento é um passo de grande importância para a empresa, pois fornece as diretrizes básicas que as guiarão aos objetivos que pretende alcançar. Quanto ao controle, torna-se necessário para comparar o realizado com o planejado, tomando assim, as medidas corretivas, se preciso, ou melhorando os padrões das estimativas para a retroalimentação do processo de planejamento. Assim, torna-se imprescindível, a qualquer organização, independentemente do seu porte ou ramo de atividade, a execução das funções de planejamento e controle, como forma de assegurar o crescimento empresarial, através da melhoria do processo decisório.

Fatores econômicos, mercados externos e sazonalidade também são bastante influentes no processo de elaboração orçamentária, dado que eles constituem base de informações acerca do comportamento do mercado, traçando assim, um perfil básico para que se possa realizar o planejamento financeiro da empresa.

Nesse sentido, a realização do planejamento e controle financeiro nas empresas que atuaram no Consórcio de Exportação *Natural Fashion* poderia auxiliar grandemente na melhoria da utilização de recursos da organização, empregando-os de forma mais produtiva, visando uma maior lucratividade, não só para estas empresas, mas para a Coopnatural, que com o crescimento das empresas de seus cooperados, teria disponível um parque industrial maior, mais qualificado, podendo aumentar a oferta dos produtos de sua marca *Natural Fashion* no mercado interno e externo e assim, alcançar sua visão de melhorar a distribuição de renda da população através da geração de novos postos de trabalho, e divulgar os produtos e o artesanato da região, contribuindo para o desenvolvimento econômico do Estado da Paraíba.

6. REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças Corporativas e Valor. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

EMBRAPA. Disponível em: www.cnpa.embrapa.br/algodao. Acesso em 03 ago 2005.

FIGUEIREDO, Romeu. Metodologia da Pesquisa: como planejar, executar e escrever um trabalho científico. 2ª ed. João Pessoa: Editora Universitária, 2003.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras. 2. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2005.

LUNKES, Rogério João. Manual do Orçamento. São Paulo. Atlas. 2003.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. Orçamento Empresarial: como elaborar e analisar. São Paulo. IOB. 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo. Atlas. 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/tiposdenegocio_830.asp. Acesso em: 30 set 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Planejamento Financeiro e Orçamento. Porto Alegre. Sagra DC Luzzatto. 1995.