

ORÇAMENTO DE VENDAS: SUGESTÃO PARA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO¹

Rodrigo Foragi²

Guilherme Ribeiro de Macêdo ³

RESUMO

Este estudo tem o objetivo de analisar e sugerir um orçamento de vendas para uma empresa do ramo alimentício que atualmente não utiliza nenhum procedimento metodológico para definir a quantidade ideal de vendas. O estudo procurou aprofundar o conceito de orçamento de vendas, além de definir planejamento e controle, com a finalidade de propor um orçamento de vendas para que a organização consiga atingir seus objetivos. Foi realizado estudo de caso, com a coleta de dados, efetuada através de pesquisa do tipo bibliográfica, que identificou ser possível manter a renda atual do proprietário, contudo, não sendo possível obter receita suficiente para expandir para uma loja física.

Palavras-chave: Orçamento. Vendas. Planejamento. Controle.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze and to suggest a sale budget for a food company that currently does not use any methodology to define the ideal amount of sales. The study seeks to know better the concept of sales budget and to define planning and controlling, in order to propose a sales budget for the organization can achieve its goals. It was executed a case study, with data collection through bibliographical research. It was identified that is possible to maintain the current income of the owner, however, it is not possible to obtain sufficient revenue to expand to a physical store.

Keywords: Budget, sale, planning, control.

¹ Artigo apresentado para o Curso de Especialização em Finanças, da Escola de Administração UFRGS, Programa de Pós-graduação em Administração.

² Aluno bacharel em Administração formado pelas Faculdades Porto-Alegrenses (2010).

³ Doutor, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

1 INTRODUÇÃO

O aumento da concorrência entre organizações do mesmo segmento de mercado exige melhoria na política de compras, na qualidade dos produtos e na oferta de preços competitivos. Todas as práticas adotadas devem ser justificadas por um conjunto de ferramentas que formalize o seu modelo de gestão. As alterações constantes nos ambientes dos negócios empresariais forçam o departamento de finanças a evoluir continuamente na forma de demonstrar e informar os gestores da organização. O presente estudo tem como objetivo apresentar uma sugestão de orçamento de vendas para uma empresa que atua no ramo de alimentação.

Durante o planejamento para criação dessa empresa, foi priorizada a elaboração de cardápio, forma de venda e entrega, ou seja, não foi realizado pelo proprietário o planejamento financeiro da empresa. Atualmente é de conhecimento do proprietário, somente o valor necessário para cobrir as despesas para realização da operação. Face ao exposto, os objetivos deste trabalho são:

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 objetivo Geral

Elaborar um orçamento de vendas para uma hamburgueria.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar a viabilidade da hamburgueria ser a principal fonte de renda do proprietário;
- b) Avaliar se é possível obter lucro para expandir a hamburgueria para uma loja física.

1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo justifica-se devido ao fato da empresa em análise ter sido constituída há alguns meses e ainda não ter o planejamento financeiro. Com a alta competitividade do mercado alimentício, produzir e vender bem não garante mais o sucesso da empresa, é necessário revisar constantemente suas metas e planejar o futuro financeiro, e a elaboração de um orçamento é

uma das ferramentas indicadas, pois fornece aos envolvidos dados homogêneos conhecimentos que são tão importantes quanto decisivos para o melhor desempenho financeiro da empresa.

Com o intuito de tratar dos temas supracitados, este trabalho está organizado como segue. A seção 2 descreve, resumidamente, os aspectos teóricos de planejamento e controle. Na seção 3 é apresentado os conceitos de orçamento. Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo são descritos na seção 4. Em seguida, a seção 5, trata as análises e resultados e por fim, na última seção, são feitas as considerações finais.

2 PLANEJAMENTO E CONTROLE

2.1 PLANEJAMENTO

De acordo com Hoji e Silva (2010), planejamento é a atividade administrativa que determina com antecedência as ações a serem realizadas dentro de cenários e condições pré-definidas para alcançar os objetivos fixados.

Para Rebouças (1998), o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de uma maneira mais eficiente e efetiva, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização. O planejamento pode ser classificado em três níveis: estratégico, tático e operacional.

“O planejamento estratégico, tático e operacional é formalizado por meio da integração entre os sistemas, ferramentas e técnicas, como o balanced scorecard e o orçamento, que permitirá a execução e o controle das estratégias e operações” (LUNKES, 2003, p. 17).

- a) Planejamento estratégico: planejamento de longo prazo, de responsabilidade dos níveis mais altos da administração, pois envolve decisões mais complexas como, por exemplo, a aquisição de uma fábrica;
- b) Planejamento tático: tem como finalidade de otimizar uma área de resultado. É o planejamento de médio prazo, para exemplificar, cita-se a criação de uma nova campanha publicitária;
- c) Planejamento operacional: é o planejamento de curto prazo (de seis meses a três anos) que tem por objetivo maximizar os recursos da empresa aplicados em operações de um determinado período.

Na concepção de Braga (1995, p. 228), “o planejamento empresarial constitui um processo sistemático e contínuo de tomada de decisão no presente com vistas à consecução de objetivos no futuro”.

2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para Hoji (2001), o desenvolvimento do planejamento financeiro consiste em planejar as receitas e despesas financeiras. Gitman (2002, p. 588) afirma que o planejamento financeiro “é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiro para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos”.

Sobre este tema Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002, p. 243), explicam:

O planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência.

Segundo Braga (1992, p. 230), o plano financeiro possui relação com as demais atividades desenvolvidas na empresa “o planejamento financeiro corresponde à programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa”.

Tão importante quanto o planejamento é o controle da sua execução. O planejamento e o controle devem estar alinhados, pois existe grande interdependência entre eles. Deve-se considerar que o controle assegura o alcance dos resultados previstos e possibilita que distorções sejam reparadas, para evitar reincidências, e também para o aproveitamento das oportunidades identificadas (JONES; VILAS BOAS; RIBEIRO, 2008).

2.3 CONTROLE

Segundo Sobanski (1994), para a empresa atingir os resultados planejados, é preciso que durante a execução do plano ela se certifique de que o mesmo vem sendo cumprido. Pelo controle orçamentário, mede-se o que ocorre: os volumes de vendas, de produção, de materiais consumidos, os preços de vendas, os níveis de custos, das despesas, entre outros.

“A função de controle é a coordenação de meios e recursos para atingir os objetivos ou metas, monitorando o que foi planejado” (HOJI; SILVA, 2010, p. 8).

Para Welsch (1996, p. 41), controle é:

A ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos. O controle pressupõe o estabelecimento e a comunicação dos objetivos, planos, políticas e padrões aos administradores responsáveis pela sua realização.

Watts (apud LUNKES, 2003) complementa definindo quatro condições essenciais para um controle orçamentário efetivo:

- a) determinação prévia dos objetivos, caso contrário não há meta para atingir;
- b) medidas de causa e efeito devem existir;
- c) fatores devem ser mensuráveis;
- d) ação corretiva deve ser possível.

3 ORÇAMENTO

Toda empresa necessita de um orçamento financeiro para planejar o ano seguinte, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Hoji e Silva (2010) definem orçamento como uma ótima ferramenta de planejamento e controle dos resultados financeiros da empresa.

O orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e controle de resultados. Portanto, convém ressaltar que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de tal forma que todos trabalhem sinergicamente em busca de planos e lucros (PADOVEZE, 2005 p.31)

De acordo com Frezatti (2009), podemos dizer que o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da organização para determinado exercício. Este plano demonstrará os recursos necessários e de que forma deverá ser utilizado, comunicando os objetivos e as prioridades para a empresa durante o período orçado.

Padoveze (2009) afirma que há inúmeras vantagens em elaborar o orçamento da empresa. Podemos citar como principais:

- a) compele os administradores a pensar adiante por meio da formalização de suas responsabilidades no planejamento;
- b) fornece expectativas definidas que representam a melhor estrutura para o julgamento do desempenho subsequente;
- c) auxilia os administradores na coordenação de seus esforços, de tal forma que os objetivos da organização como um todo são confrontados com os objetivos de suas partes.

Zdanowicz (1998) complementa:

- a) obrigar a análises antecipadas das políticas da empresa;
- b) definir as responsabilidades de cada função dentro da empresa e a elaboração de planos em sintonia com os outros departamentos da empresa;
- c) a contabilidade deve apresentar os dados históricos apropriados;
- d) planejar de que forma a empresa irá administrar a utilização dos seus recursos materiais e financeiros;
- e) realizar autoanálise periódica da empresa;
- f) verificar o progresso ou retrocesso no sentido da realização dos objetivos prioritários.

A grande vantagem do orçamento está no processo de otimização dos resultados empresariais. O fato de trabalharmos com a perspectiva de um futuro e com a possibilidade de inserção dos ajustes necessários faz com que o orçamento seja o instrumento mais importante para melhorar os resultados esperados (PADOVEZE, 2009, p.14).

Nos últimos anos o processo orçamentário têm recebido muitas críticas, conforme Padoveze (2009), as principais são:

- a) ferramenta ineficiente para o processo de gestão;
- b) engessamento em demasia da organização;
- c) grande dificuldade para obtenção dos dados quantitativos para as previsões;
- d) consumidor de tempo e recursos, além de criar rotinas contábeis em excesso.

Na visão de Lunkes (2003), os principais problemas e/ou limitações do orçamento empresarial são:

- a) desenvolvimento da conscientização da administração em seu uso, para o planejamento e controle financeiros;
- b) elaboração de um orçamento realista de vendas;
- c) estabelecimento de objetivos e padrões realistas;
- d) comunicação adequada de atitudes, políticas e diretrizes nos níveis administrativos superiores;
- e) obter a flexibilidade administrativa do uso do sistema orçamentário;
- f) atualização do sistema de acordo com o dinamismo do meio em que a administração atua.

Segundo Padoveze (2009), apesar dessas críticas, o orçamento permanece sendo um dos principais instrumentos de controladoria e seu uso demonstra que não há tanta frustração com os resultados.

3.1 CONCEITOS E TIPOS DE ORÇAMENTOS

Hoji e Silva (2010) afirmam que apesar dos dois tipos clássicos de orçamento (Estático e flexível), existem outros conceitos que podem ser aplicados no processo de execução do plano orçamentário, tais como:

- a) orçamento contínuo: consiste em projetar sempre doze meses à frente;
- b) orçamento de tendências: projetar situações futuras baseado na tendência apresentada pelos dados históricos;
- c) orçamento base zero: para a realização deste tipo de orçamento, não se deve olhar dados históricos, pois eles podem conter ineficiências que os sistemas tradicionais de orçamento acabam perpetuando;
- d) orçamento estático: mais utilizados nas empresas, tem como característica principal o fato de não ser possível alterar suas peças orçamentárias uma vez que foram definidas;
- e) as peças orçamentárias são elaboradas a partir da fixação de volume de vendas, e por meio deles, são determinados os volumes de atividades e setores da empresa (PADOVEZE, 2009);
- f) orçamento flexível: segundo Padoveze (2009), esse tipo foi desenvolvido para tentar resolver o problema de ajustes do orçamento estático. Para elaboração desse orçamento, deve ser separados os custos fixos e variáveis, pois enquanto os custos variáveis acompanham a alteração do volume de atividades, os custos fixos não sofrem variação no seu valor durante determinado período;
- g) orçamento por atividade: plano quantitativo e financeiro que orienta a organização a focalizar atividades e recursos visando atingir objetivos estratégicos.

O orçamento retrata a estratégia da organização e evidencia, por meio de um conjunto integrado por orçamentos específicos, em que são refletidas quantitativamente as ações e política da empresa. Um modelo de orçamento geral pode ser composto pelos seguintes orçamentos específicos (HOJI; SILVA, 2010):

- a) orçamento de vendas;
- b) orçamento e produção;

- c) orçamento de matérias- primas;
- d) orçamento de mão de obra direta;
- e) orçamento de custos indiretos de fabricação;
- f) orçamento de custo de produção;
- g) orçamento de despesas de vendas e administrativas;
- h) orçamento de investimento;
- i) orçamento de aplicações financeiras e financiamentos;
- j) análise das movimentações financeiras;
- k) demonstrações do fluxo de caixa projetado (orçamento de caixa);
- l) demonstração do resultado projetado (orçamento de resultados).

3.2 ORÇAMENTO DE VENDAS

Para Hoji e Silva (2010), o orçamento de vendas deve ser o primeiro orçamento a ser elaborado e possui a finalidade de determinar a quantidade e valor total dos produtos a vender (sem impostos).

O orçamento de vendas constitui um plano de vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo. Sua função principal é a determinação do nível de atividades futuras da empresa. Todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas, ou seja, tendo-se determinado o que será vendido, em que quantidades e quando (SANVICENTE; SANTOS, 1995, p. 43).

Segundo Zdanowicz (2001), o orçamento de vendas é uma das etapas mais importantes da organização, pois está relacionando com a capacidade do mercado em adquirir os produtos e /ou serviços. O autor afirma também que o principal objetivo do orçamento de vendas é atender com qualidade os clientes, oferecendo o preço certo, a quantidade certa, o produto certo, no lugar certo e no tempo certo. Esse orçamento é a base para todos os demais orçamentos:

O orçamento de vendas estima as quantidades de cada produto que a empresa planeja vender e o preço praticado. Determina os valores da receita total que será obtida, como condições básicas dessa venda, a vista ou prazo, como também desencadeia os dados seguintes para elaborar o orçamento dos custos de fabricação, despesas de venda, distribuição e administrativas (LUNKES, 2003, p. 54).

Zdanowicz (2001) destaca como principais características do orçamento de vendas:

- a) a elaboração deverá ser em unidades físicas e monetárias, mas, se for impraticável, a estimativa das quantidades se restringirá ao aspecto monetário;

- b) mercado em que o produto e/ou serviço deverá ser comercializado;
- c) preço de venda unitário, que será praticado em cada mercado;
- d) receita estimada por produto e/ou serviço, por linha de produtos ou por filial de vendas.

O orçamento de vendas pode ser apresentado de diversas formas, sendo mais comum, o uso de planilhas eletrônicas. As principais informações que a planilha deve conter são os preços de vendas dos produtos e/ou serviços, a quantidade a ser vendida e a receita total de vendas.

As planilhas poderão conter várias informações, porém as principais deverão ser os preços de vendas dos produtos e/ou serviços, as quantidades a serem vendidas, os mercados ou as filiais e as receitas totais da empresa.

Sanvicente e Santos (1983) abordam que na elaboração do orçamento de vendas são consideradas variáveis de mercado consumidor, variáveis de produção, variáveis de mercado fornecedor e de trabalho e variáveis de recursos financeiros.

Nesse sentido, para Lunkes (2003, p. 55):

Preciso realizar um exame detalhado das `tendências do mercado', iniciando com uma pesquisa de mercado sobre necessidades e expectativas dos consumidores. Paralelamente, fazem-se estudos das informações e experiências acumuladas pela própria empresa, com o intuito de descobrir oportunidades para novas vendas.

Para Tung (1994), o orçamento geralmente é elaborado, conforme as classificações:

- a) por produto;
- b) por território;
- c) por canal de distribuição;
- d) por método de venda;
- e) por organização (filial, departamentos);
- f) por vendedor.

Passarelli (2003) cita que as dificuldades de elaboração do orçamento de vendas relacionam-se diretamente com os seguintes fatores:

- a) falta de estatísticas adequadas;
- b) flutuações de mercado;
- c) sazonalidade;
- d) falta de informações detalhadas sobre planos de competição;
- e) diversidade de produtos;
- f) reação do consumidor.

O orçamento de vendas é considerado uma ferramenta importante de mensuração que se relaciona com os demais departamentos da empresa, pois contribui com informações para a elaboração dos demais orçamentos, segundo os objetivos propostos pela administração e que reflitam a realidade do mercado, satisfazendo as necessidades dos envolvidos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo, realizou-se a pesquisa descritiva, pois descreveu as etapas do processo confecção do Orçamento de Vendas. A estratégia de pesquisa aplicada é um estudo de caso. O estudo de caso é um processo de investigação empírica com o qual se pretende estudar o fenômeno contemporâneo no contexto real em que ele ocorre, sendo particularmente adequado ao seu uso quando as fronteiras entre o fenômeno de estudo e o contexto em que ele ocorre não estão claramente evidentes (YIN, 1994).

Para esse estudo, obteve-se a coleta de informações, através de pesquisas bibliográficas e levantamento de dados. Para Marconi e Lakatos (2007, p. 185),

A pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Sendo sua finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

O objeto de estudo desta pesquisa foi a Hamburgueria Burger 66. A empresa foi fundada por Gabriel de Vasconcellos em 2015.

Por se tratar ainda de uma empresa de pequeno porte, os hambúrgueres são confeccionados em casa e a entrega é feita somente por motoboy ou com retirada no local.

O objetivo inicial é estabelecer clientes na zona norte de Porto Alegre e fideliza-los para que quando houver a expansão para uma loja física a demanda se mantenha com esses clientes. Para que isso seja possível, iremos sugerir um orçamento de vendas.

Conforme Welsch (1996) o plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento baseia-se nas estimativas de vendas. As vendas representam a fonte básica de entradas de recursos monetários; o volume de despesas a ser planejado, as necessidades de mão de obra, o nível de produção e vários outros aspectos operacionais importantes dependem do orçamento de vendas.

O planejamento de vendas possui três elementos necessários para a sua formulação (WELSCH, 1996):

- a) objetivo da empresa: fornecer as metas gerais da empresa;
- b) estratégia da empresa: servem de base para avaliar o impacto das medidas da empresa;
- c) previsões de vendas: projeções técnicas da procura em potencial para um período específico e de acordo com determinadas hipóteses.

O objetivo de abrir a empresa é que ela consiga remunerar o proprietário o suficiente para que ele trabalhe exclusivamente na empresa, abrindo mão do seu emprego atual. Sua remuneração em uma agência de turismo é de aproximadamente R\$ 3.000,00. Também, é objetivo do proprietário abrir uma loja física após um ano de atividade.

A estratégia da empresa para atingir os objetivos é de oferecer três opções de hambúrgueres no cardápio e serviço de tele-entrega de quintas-feiras a domingo. O nome das opções do cardápio foi escolhido para lembrar a terra do hambúrguer, por isso, levam nomes de três lugares dos Estados Unidos.

As três opções de hambúrgueres oferecidas são:

- a) Hambúrguer Chicago: Hambúrguer recheado com queijo Gouda (assado com condimento especial), maionese, ketchup, cebola caramelizada e bacon;
- b) Hambúrguer Texas: Hambúrguer (assado com condimento especial), queijo lanche, maionese, ketchup, molho da casa e bacon;
- c) Hambúrguer Califórnia: Três hambúrgueres (assado com condimento especial), queijo lanche, maionese, ketchup, molho da casa e o dobro de bacon.

Conforme Marconi e Lakatos (2007) após a manipulação dos dados e obtenção dos resultados, o próximo passo é a análise e interpretação dos mesmos. A análise de conteúdo é definida por Barros e Lehfeld (2000) como a fase em que o pesquisador analisa e verifica e relevância e o significado dos dados coletados em relação aos propósitos da pesquisa e que irá evidenciar a relação entre os dados obtidos e o fenômeno estudado.

5 ANÁLISES E RESULTADOS

Realizou-se análise dos documentos da empresa, bem como entrevista com o fundador com o objetivo de identificar quais são as despesas fixas e variáveis da empresa para após planejarmos as vendas.

Despesas fixas: são as despesas que independem do nível de atividade da empresa, ou seja, não sofrem alterações em caso de variação da produção.

Na Burguer 66, temos orçadas as seguintes despesas fixas:

Tabela 1 – Despesas fixas

Serviço de motoboy	R\$	640,00
Pró-Labore	R\$	3.000,00
Folha de Pagamento	R\$	1.582,94
Total	R\$	5.111,94

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Abaixo o detalhamento do custo da folha de pagamento:

Tabela 2 – Folha de pagamento

Evento	Referência	Valor
Salário	-	R\$ 1.006,84
Vale transporte	-	R\$ 104,00
Desconto vale transporte	-	-R\$ 60,41
Provisão 13º salário	-	R\$ 83,90
Provisão Férias	-	R\$ 83,90
Provisão 1/3 Férias	-	R\$ 27,97
FGTS	-	R\$ 80,55
Provisão FGTS (13º e Férias)	-	R\$ 15,66
INSS	20,00%	R\$ 201,37
Provisão INSS (13º e Férias)	-	R\$ 39,15
Custo Funcionário		R\$ 1.582,94

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Despesas variáveis: São os custos que variam proporcionalmente com o nível de produção ou atividades. Seu valor é definido diretamente pelo volume de vendas realizadas em determinado período. Para a hamburgueria, temos como despesas variáveis:

Tabela 3 – Despesas variáveis

Despesa	Valor
Hambúrguer Chicago (por unidade)	R\$ 6,98
Hambúrguer Texas (por unidade)	R\$ 5,84
Hambúrguer Califórnia (por unidade)	R\$ 11,79
Água	R\$ 22,00
Telefone	R\$ 39,90
Luz	R\$ 60,00
Total	R\$ 146,51

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Após definidas as despesas fixas e despesas variáveis, iremos sugerir o preço de venda de cada hambúrguer.

Conforme Welsch (1996), a estratégia de preços é um elemento essencial do planejamento de vendas. Evidentemente, preço e volume de vendas são interdependentes. Como estão irrevogavelmente interligados, isso cria um problema complicado para a administração de quase todas as empresas. Assim, duas relações básicas envolvendo o plano de vendas devem ser consideradas: a estimação da curva de procura, ou seja, em que medida o volume de vendas varia de acordo com o preço de venda; e a curva de custo unitário, que varia

com o nível de produção. Portanto, relações entre preços, custo e volume exercem influência substancial sobre a estratégia que deve ser adotada pela empresa.

O preço de vendas de cada hambúrguer foi definido a partir de pesquisa de preços em serviços de tele-entrega de produtos semelhantes aos hambúrgueres nos bairros que a Burger 66 irá atender.

Segundo Welsch (1996), os preços devem ser analisados não apenas em relação aos custos, mas também aos preços dos concorrentes. Em geral os preços devem corresponder às condições de mercado para a qualidade do produto oferecido.

Abaixo seguem os preços de vendas de cada hambúrguer.

Tabela 4 – Valores de cada hambúrguer

Hambúrguer	Custo de produção	Margem de lucro	Preço de venda
Hambúrguer Chicago	R\$ 6,98	129%	R\$ 16,00
Hambúrguer Texas	R\$ 5,84	157%	R\$ 15,00
Hambúrguer Califórnia	R\$ 11,79	104%	R\$ 24,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Para atingir o objetivo esperado com a abertura da Burger 66, será necessário vender mensalmente as seguintes quantidades:

Tabela 5 - Quantidade de vendas mensal

Opção	Custo de produção (unitário)	Quantidade	Custo de produção mensal
Hambúrguer Chicago	R\$ 6,98	240	R\$ 1.675,20
Hambúrguer Texas	R\$ 5,84	272	R\$ 1.588,48
Hambúrguer Califórnia	R\$ 11,79	208	R\$ 2.452,32
Total	R\$ 24,61	720	R\$ 5.716,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Após definido as quantidades de hambúrgueres que deverão ser vendidos, podemos verificar que a receita mensal será:

Tabela 6 - Receita Bruta Mensal

Receita Bruta	Mês
Hambúrguer Chicago	R\$ 3.840,00
Hambúrguer Texas	R\$ 4.080,00
Hambúrguer Califórnia	R\$ 4.992,00
Total	R\$ 12.912,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Conseqüentemente, as despesas variáveis planejadas, caso as quantidades planejadas sejam vendidas, serão:

Tabela 7 - Despesas Variáveis

Despesa	Valor	
Hambúrguer Chicago	R\$	1.675,20
Hambúrguer Texas	R\$	1.588,48
Hambúrguer Califórnia	R\$	2.452,32
Água	R\$	22,00
Telefone	R\$	39,90
Luz	R\$	60,00
Total	R\$	5.837,90

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Definidas as despesas fixas, despesas variáveis, preço de venda e quantidades de itens que deverão ser vendidos, pode-se calcular o lucro da Burger 66:

Tabela 8 - Despesas Fixas

	Vendas	R\$	12.912,00
(-)	Impostos	-R\$	697,25
(-)	Despesas Variáveis	-R\$	5.837,90
(=)	Margem de Contribuição	R\$	6.376,85
(-)	Despesas Fixas	-R\$	5.222,94
(=)	Lucro	R\$	1.153,91

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Com essa previsão de vendas é alcançado o retorno financeiro para a empresa.

Se o lucro almejado não for alcançado nas estimativas globais, haverá necessidade de redimensionar as vendas projetadas, conferindo-lhes combinação de maior rentabilidade, ou de reduzir as despesas e o custo de fabricação de maneira a permitir um nível de rentabilidade compatível com o plano de lucros, previamente traçado (TUNG, 1975).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A alta competitividade gerada pela exigência do mercado em relação à qualidade e ao preço baixo, gera nas empresas a necessidade de implementar ferramentas de gestão para atender essas condições. O orçamento é um importante instrumento de planejamento e controle das operações da organização, independente da atividade, natureza ou porte, pois define como se espera que aconteçam os negócios da empresa, geralmente num prazo mínimo de um ano.

Zdanowicz (2001), considera que a implementação de um modelo de orçamento de vendas é a principal ferramenta para empresa, pois a partir do orçamento de vendas, a empresa poderá estabelecer os demais orçamentos. As vendas condicionam todo o orçamento, pois a partir dos números apresentados, pode-se verificar o potencial de mercado, a concorrência, o nível de demandas futuras e o preço praticado.

A Burguer 66 enquadra-se na categoria de hamburgueria gourmet, em que a carne é preparada de forma artesanal e não no formato de fast food. Esse nicho de mercado já possui redes conhecidas em Porto Alegre como, por exemplo, a Pampa Burguer que prepara as carnes em fogo de lenha e utilizou em seu cardápio nomes tipicamente gaúchos. Por estar iniciando nessa faixa de mercado com forte concorrência é importante que o orçamento de vendas seja bem elaborado para gerar as informações necessárias para os demais orçamentos.

Concluindo o presente estudo, foi possível propor o orçamento de vendas onde se torna viável atingir o objetivo proposto. Realizando o orçamento de vendas, o proprietário conseguirá manter sua renda atual. Entretanto, para abrir a loja física, onde os clientes possam saborear os hambúrgueres além da tele entrega, será necessário que o proprietário faça um incremento financeiro extra, seja de uma poupança ou financiamento.

Como limitação da pesquisa destaca-se que, pelo fato de ser um estudo de caso, os resultados são exclusivos da pesquisa realizada na empresa estudada, não permitindo a sua generalização.

Para novos estudos, sugere-se o planejamento para a expansão da hamburgueria para uma loja física. Para isso, serão necessários alguns cuidados básicos que devem ser trabalhados detalhadamente, tais como:

- a) adequar o planejamento estratégico;
- b) aumentar;
- c) base de clientes consolidada;
- d) abrir uma hamburgueria física necessita de outros investimentos, como aluguel, segurança, estoques e atendimento;
- e) custos com treinamentos;
- f) aumento da folha salarial,
- g) decoração do local de acordo com a proposta da hamburgueria.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____.; _____. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira: livro de exercícios**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Fundamentos e técnicas de administração**. São Paulo: Atlas, 2010

CRUZ JUNIOR, João Benjamim da. **Século XXI: ameaças e oportunidades para as pequenas empresas brasileiras**. Revista de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1998.

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

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo, Harbra, 1997.

_____. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Pearson, 2002.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo, Atlas, 2001.

_____.; SILVA, Hélio Alves. **Planejamento e Controle financeiro: fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

JONES, G.D.C.; VILAS BOAS, A.A.; RIBEIRO, K.C.S. Planejamento e controle orçamentário e seus efeitos no resultado econômico: um modelo de simulação em uma indústria. In: 15º Congresso Brasileiro de Custos, 2008, Curitiba. **Anais...**, 2008 (CD-ROM).

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. São Paulo: Campus, 2002.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento Orçamentário**: texto e exercícios. São Paulo: Pioneira, 2005.

_____. **Orçamento Empresarial**: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PASSARELLI, J. **Orçamento empresarial**: como elaborar e analisar. São Paulo: IOB-Thomson, 2003.

REBOUÇAS, Djalma de Pinto. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1998.

ROOS, Stephen A.; WESTERFIELD, Rodolph W.; JORDAN, Braford D. **Administração Financeira**. 8. ed. Porto Alegre: AMGH, 2010.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C.C. **Orçamento na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1983.

_____.; _____. **Orçamento na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1994.

TUNG, N. H. **Orçamento empresarial no Brasil**: para empresas industriais e comerciais. São Paulo: Edições Universidade-empresa, 1975.

_____. **Orçamento empresarial e custo-padrão**. 4. ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1994.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, Robert K. **Pesquisa de Estudo de Caso**: modelo e métodos. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. 2. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 1998.

_____. **Planejamento financeiro e orçamento**. 4. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2001.