



# Roteiro para elaboração do Trabalho de Campo

## I – Objetivos

O trabalho final da disciplina tem por objetivo levá-lo a uma abordagem sistêmica dos problemas organizacionais, mediante integração de conhecimentos adquiridos em outras matérias do Curso de Graduação em Administração. É também uma oportunidade para vivenciar questões da realidade empresarial/organizacional, dando-lhes um tratamento sistematizado, a partir de conceitos e modelos examinados em sala de aula e na bibliografia de administração financeira recomendada.

Ademais, por sua natureza, esta tarefa cria a necessidade de intenso e, espera-se, profícuo, relacionamento entre o aluno e as pessoas da organização pesquisada, bem como entre os componentes da equipe, e destes com os demais colegas. E por fim, esta atividade, indispensável à conclusão da disciplina, servirá também para avaliação da aprendizagem, aferida pelo acompanhamento durante sua execução, qualidade da proposta final (conteúdo e forma), e desempenho na apresentação e defesa em classe.

**IMPORTANTE:** Escolha uma empresa que aceite disponibilizar **TODOS os dados financeiros**. Para isso, a empresa **NÃO** precisa ser IDENTIFICADA.

## II – Definindo o Trabalho de Campo

Elaborar um Plano de Resultados de curto prazo para o segundo semestre de 2021 **(01/07/2021 a 31/12/2021)** em uma empresa de livre escolha da equipe.

Durante o desenvolvimento das tarefas a professora estará à disposição, em dias previamente agendados, para atendimento da equipe. O trabalho deverá ser **entregue** até **09 de maio de 2021** e a equipe preparada para **apresentá-lo e defendê-lo** no dia **10 de maio de 2021**. Sendo 6 equipes com 7 alunos cada.

O TRABALHO COMPREENDERÁ 7 ETAPAS (**NÃO É NECESSÁRIO** conter todos os itens aqui apresentados, cada equipe deverá **ADAPTAR** de acordo com a sua empresa).

## 1ª ETAPA – Apresentação da Empresa:

Traçar um **perfil** do empreendimento, sua evolução, breve notícia sobre o **mercado** em que atua, **desafios** a enfrentar, **pontos fortes e fracos**. Descrever a **logística** empresarial associada ao fluxo de **suprimentos**, de **produção**, de **distribuição** e de apoio **pós-venda**, bem como elaborar um diagrama correspondente.

Definir as **premissas** sobre as quais se assenta o Plano de Resultados, os **objetivos** de longo e curto prazo, as **estratégias** pretendidas e as **políticas** da empresa.

**IMPORTANTE:** Definir com a empresa qual será seu **OBJETIVO** para o período (Ex.: aumentar/diminuir faturamento em x%; aumentar lucro líquido/bruto em x%; etc.).

### Programação da 1ª etapa:

- **Orientação:** 24/02 e 03/03.
- **Coleta de dados e trabalho em equipe:** 06/03.
- **Entrega:** 09/03.
- **Feedback:** 10/03.

## 2ª ETAPA – Orçamento de Vendas:

Para a 2ª etapa do trabalho, terá início à apresentação deste Plano Orçamentário Semestral (01/07/2021 a 31/12/2021), detalhado **mês a mês**. Sendo esta etapa composta por:

1. O **Orçamento de Vendas e Outros Rendimentos** compreenderá um texto de apresentação e a projeção dos valores mensais de cada um dos itens ou grupos que compõem as entradas de recursos da empresa, com a explicação dos mesmos. Podendo conter:

1.1. **Orçamento de Vendas:** por produto, por área de vendas, em unidades físicas ou monetárias.

1.2. **Orçamento de outros Rendimentos:** Ex. renda de aluguéis, de aplicações financeiras, etc.

### Programação da 2ª etapa:

- **Orientação:** 10/03.
- **Coleta de dados e trabalho em equipe:** 20/03.
- **Entrega:** 23/03.
- **Feedback:** 24/03.

### 3ª ETAPA – Orçamento de Produção:

Continuação do Plano Orçamentário Semestral (01/07/2021 a 31/12/2021), detalhado mês a mês, composto por:

2. O **Orçamento de Produção** compreenderá um texto de apresentação e a projeção dos valores mensais de cada um dos itens que compõem o custo de produção/serviço/mercadoria, com a explicação dos mesmos. Podendo conter:

**2.1. Orçamento de Estoques de Produtos Acabados:** por produto, em unidades físicas e monetárias. Deverá ser proposta alguma variação no nível de estoques durante o período orçado. A expressão monetária do estoque será determinada após a projeção do custo unitário do produto acabado fabricado.

**2.2. Orçamento de Produção:** por produto ou linha de produtos acabados, em unidades físicas. Atentar para as relações entre produção/vendas/estoques de PA.

**2.3. Orçamento de Matérias-Primas:**

1.5.1. **Orçamento de Unidades de Matérias-Primas necessárias à Produção:** por tipo de matéria-prima, e por produto acabado em que será aplicada; em unidades físicas.

1.5.2. **Orçamento de Estoques de matérias-primas:** por tipo de matéria-prima, em unidades físicas e monetárias. Deverá ser proposta alguma variação no nível de estoques durante o período orçado. A expressão monetária do estoque é determinada após a conclusão do Orçamento de Compras de matérias-primas, e definido o respectivo método de valoração.

1.5.3. **Orçamento de Compras de Matérias-Primas:** por tipo de matéria-prima, em unidades físicas e monetárias.

1.5.4. **Orçamento do Custo de Matérias-Primas:** por tipo de matéria-prima, e por produto acabado em que será aplicada, em unidades físicas e monetárias. Atentar para o método de valoração de estoques adotado.

**2.4. Orçamento de Mão-de-Obra Direta:** em unidades físicas (medida em termos de horas/MOD necessárias para a produção programada) e monetárias, por produto acabado em que é aplicada.

Em coluna específica, indicar o valor correspondente aos encargos sociais e previdenciários.

Totalizar. Agrupar o pessoal por categoria profissional.

Alternativamente, pode ser mais adequado operar diretamente sobre o valor da atual folha de pagamentos ajustando-a para o período futuro em razão de

admissões/demissões programadas e reajustes salariais. Apropriar diretamente aos produtos acabados os custos programados, ou mediante rateio quando necessário.

- 2.5. Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação (CIF):** indicar separadamente, se necessário, por quadros auxiliares, os cálculos dos custos mensais programados para cada elemento (ex. combustível, energia elétrica, mão-de-obra indireta). O Orçamento CIF indicará mensalmente os gastos por elemento de custo. Apropriar por produto acabado sempre que possível. Lembrar-se das depreciações projetadas, cuja tabela específica faz parte do conjunto do Orçamento de Capital. Quando for inviável distinguir MOD da MOI, então elaborar orçamento unificado para Mão-de-Obra Industrial, indicar que o Orçamento CIF não inclui MOI. Apropriar por produto acabado.
- 2.6. Orçamento do Custo dos Produtos Fabricados:** indica, por produto acabado, os custos de MP, MOD, e CIF aplicados e, portanto, o custo unitário dos produtos fabricados (supor não haver variações nos níveis de estoques de produtos em elaboração, caso existam). O custo unitário será o valor de entrada em Estoques de Produtos Acabados.
- 2.7. Orçamento do Custo dos Produtos Vendidos:** incorpora a variação nos estoques de produtos acabados.

#### **Programação da 3ª etapa:**

- **Orientação:** 29/03 e 07/04.
- **Coleta de dados e trabalho em equipe:** 31/03, 05/04, 12/04 e 14/04.
- **Entrega:** 18/04.
- **Feedback:** 19/04.

### **4ª ETAPA – Orçamento de Despesas:**

Continuação do Plano Orçamentário Semestral (01/07/2021 a 31/12/2021), detalhado mês a mês, composto por:

**3. O Orçamento de Despesas** compreenderá um texto de apresentação e a projeção dos valores mensais de cada um dos itens que compõem as despesas da empresa, com a explicação dos mesmos. Podendo conter:

- 3.1. Orçamento de Despesas Administrativas:** por tipo de despesa programada. Indicar os critérios para a programação dos dispêndios em cada item.
- 3.2. Orçamento de Despesas de Vendas:** por tipo de despesa programada (ex. ordenados, comissões, publicidade, tributos. Indicar os critérios para a programação dos dispêndios em cada item.

**3.3. Orçamento de Despesas Gerais:** inclusão dos demais elementos de despesas, exceto as financeiras.

**3.4. Orçamento de Despesas Financeiras:** por modalidade de mútuo. Rever após conclusão do Orçamento Financeiro.

#### **Programação da 4ª etapa:**

- **Orientação:** 29/03 e 07/04.
- **Coleta de dados e trabalho em equipe:** 31/03, 05/04, 12/04 e 14/04.
- **Entrega:** 18/04.
- **Feedback:** 19/04.

### **5ª ETAPA – Orçamento da Etapa Financeira:**

Elaboração da etapa financeira do **Plano Orçamentário Semestral** (01/07/2021 a 31/12/2021), detalhado **mês a mês**, compreenderá um texto de apresentação e a projeção dos demonstrativos financeiros mensais e/ou do total do período, com a explicação dos mesmos. Nesta etapa é possível realizar as **Demonstrações Financeiras Projetadas**, sendo a **Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)**, a demonstração **obrigatória** a ser realizada, tanto com valores gerais da empresa (mensal e semestral), quanto por produto/serviço (mensal e total). Neste sentido, pode-se usar a projeção dela por meio do regime de competência ou de forma gerencial, por meio, do regime de caixa, para simular um fluxo de caixa no formato gerencial da DRE. Assim, são **itens obrigatórios** desta etapa:

#### **4. Demonstração do Resultado do Exercício - DRE (mensal e semestral):**

**4.1. Demonstração do Resultado do Exercício – DRE Projetada:** em bases mensais e para o período, compreendendo o conjunto das operações.

**4.2. Demonstração do Resultado do Exercício – DRE Projetada:** por produto e para o período, compreendendo o conjunto das operações.

Nesta etapa, poderão ser realizados outros demonstrativos financeiros projetados, **não sendo obrigatórios**:

#### **5. O Orçamento Financeiro** (Fluxo de Caixa) compreenderá:

**5.1. Orçamento de Cobrança de Duplicatas a receber:** indicar o montante mensal das vendas, a parcela à vista, o saldo a receber, a provisão para créditos de liquidação duvidosa, a distribuição no tempo das parcelas a cobrar, e a estimativa do saldo de contas a receber no fim do período orçado.

- 5.2. Orçamento de Pagamento de Compras de matérias-primas e outros insumos a prazo:** indicar o montante mensal das compras, a parcela à vista, o saldo a pagar, a distribuição no tempo das parcelas a pagar, e a estimativa do saldo de contas a pagar no fim do período orçado.
- 5.3. Orçamento de Entradas de Caixa:** por período de tempo, especificando elementos como: vendas à vista, cobrança de vendas a prazo, recebimento de outros rendimentos, etc.
- 5.4. Orçamento de Saídas de Caixa:** por período de tempo, especificando elementos como: compras à vista, pagamento das compras a prazo, pagamento de folha de pessoal pagamento de despesas administrativas, pagamento de aquisição de ativos fixos, etc.
- 5.5. Comparativo do Fluxo de Ingressos e Saídas programadas:** verificar a posição de superávit ou déficit de caixa, em bases mensais.
- 5.6. Orçamento Final de Caixa:** em bases mensais, a partir do saldo inicial programado, e dos resultados, e em função das disponibilidades mínimas requeridas, dimensionar aporte de recursos necessários ou aplicação de recursos excedentes.
- 5.7. Orçamento de Pagamento de Juros e Amortização de Empréstimos:** especificando amortizações programadas, encargos financeiros a desembolsar e obtenção de novos empréstimos caso identificada a necessidade.
- OBS. Na hipótese de recursos excedentes, poderá programar a aplicação no Orçamento de Aquisição de Ativos Fixos ou preparar Orçamento de Aplicações Financeiras, providenciando o ajuste consequente nos demais quadros orçamentários.
- 6. O Orçamento de Capital** (de investimentos) se houver para o período, poderá compreender:
- 6.1. Orçamento de Aquisição de Ativos Fixos:** por tipo, mensurando física e monetariamente. Indicar a etapa do investimento realizável no semestre e a que passa para períodos seguintes.
- 6.2. Orçamento de baixas de ativos fixos:** por tipo, e em unidades físicas e monetárias.
- 6.3. Orçamento de Depreciação:** indicar as depreciações programadas, em bases mensais, por tipo de ativo fixo, e a posição prevista da Depreciação Acumulada no fim do período orçamentário. Lembrar que a depreciação calculada será objeto de rateio e é um dos elementos do Orçamento CIF, do Orçamento de Despesas Administrativas, ou outros, conforme o caso.

## 7. Balanço Patrimonial em 31/12/2021

Se não dispuser de Balanço Patrimonial programado para 30/06/2021 e com a finalidade de exercitar, tomar o último Balanço Patrimonial disponível e ajustá-lo para preços de 30/06/2021. Assim, dispondo do Balanço Inicial do novo período orçamentário e concluídos o Orçamento de Operações, o Orçamento de Capital e o Orçamento Financeiro, é possível projetar o Balanço Patrimonial para 31/12/2021. Se a empresa não mantiver escrituração contábil, e, portanto, não levantar balanço, consultar a professora para receber orientação.

### Programação da 5ª etapa:

- **Orientação:** 28/04 e 05/05.
- **Coleta de dados e trabalho em equipe:** 03/05, 08/05 e 09/05.
- **Entrega:** 09/05 (com a entrega final do trabalho).

## 6ª ETAPA – Análise financeira e conclusões:

**Análise financeira** e apresentação de **conclusões** da equipe sobre a posição econômico-financeira projetada, tendo presente os objetivos e políticas especificadas no início. A análise deve discorrer sobre a lucratividade projetada, podendo realizar análises verticais e horizontais dos demonstrativos financeiros, analisando qual produto/serviço gera maior lucratividade, qual item de despesa consome mais do faturamento da empresa, entre outros exemplos. Assim, alguns **indicadores financeiros** deverão ser calculados e apresentados para sustentar a análise e as conclusões. Podendo ainda calcular a margem de contribuição total e unitária, além do ponto de equilíbrio das operações.

Além disso, nesta discussão final a equipe deve indicar as **principais dificuldades e obstáculos** encontrados durante a preparação do trabalho. Mencionar as restrições e limitações a que a proposta está sujeita e informar que medidas complementares teriam sido necessárias para melhorar a qualidade do plano.

### Programação da 6ª etapa:

- **Orientação:** 28/04 e 05/05.
- **Coleta de dados e trabalho em equipe:** 03/05, 08/05 e 09/05.
- **Entrega:** 09/05 (com a entrega final do trabalho).

## 7ª ETAPA – Apresentação do trabalho:

**APRESENTAÇÃO** dos **RESULTADOS** para os demais colegas. Sendo avaliados pela capacidade de síntese dos principais resultados, clareza na comunicação, desenvoltura individual, relevância do trabalho para a empresa pesquisada e para o processo de aprendizagem de vocês, além da utilização do tempo previsto.

A apresentação deverá ser breve e **NÃO** deverá conter todas os números das planilhas que foram realizadas. Apresentar **APENAS** aqueles valores e informações mais relevantes (como por exemplo: sintetizar como foi realizado o processo de planejamento financeiro e orçamentário na empresa; quais foram as principais dificuldades e aprendizados que vocês obtiveram ao realizar na prática esse planejamento na empresa; qual foi o produto/serviço/grupo da empresa que apresentou o maior (e/ou menor) lucro, e o proprietário já tinha ou não este conhecimento?!...)

Cada equipe terá no **MÁXIMO 10 MINUTOS** para apresentar seus apontamentos finais (não é necessário que todos os membros da equipe apresentem), sendo interrompidos pela professora quando chegar neste tempo cronometrado. Poderão tanto apresentar de forma síncrona aos colegas, como organizar a apresentação em forma de vídeo previamente gravado e disponibilizado no momento da apresentação da aula.

Ao final das apresentações, por enquete no Moodle e sem votar na sua própria equipe, cada aluno de forma individual deverá escolher a equipe que melhor desenvolveu o trabalho, entregou o melhor resultado à empresa pesquisada e conseguiu sintetizar de forma mais adequada todo o processo de planejamento financeiro e orçamentário.

A equipe mais votada por vocês ganhará **1,0 PONTO EXTRA** na nota final do trabalho. Utilizem a **CRIATIVIDADE** para “vender” seu trabalho aos demais colegas.

### Programação da 7ª etapa:

- **Orientação:** 05/05.
- **Apresentação:** 10/05.

## III – Considerações Finais

Finalmente, têm-se as seguintes observações complementares:

1. As planilhas orçamentárias deverão ser elaboradas e inter-relacionadas utilizando **processamento eletrônico**. Facilita a tarefa e potencializa o seu trabalho ante a facilidade de compor simulações. A presente atividade é uma excelente oportunidade para gerar um modelo simples de sistema orçamentário em planilha Excel. Aproveite.



2. **Não é necessário identificar** a razão social e o endereço da empresa objeto do trabalho.
3. As etapas deverão ser **POSTADAS NO MOODLE** da disciplina, no local indicado, respeitando os PRAZOS de cada etapa.
4. Será permitido entregar **fora do prazo** (mesmo que este atraso seja de segundos). Porém, a EQUIPE **perderá 20%** da nota, possuindo como nota máxima na etapa atrasada o valor de 8,0 ao invés de um máximo de 10,0 pontos.
5. Será atribuída **nota 0 (zero)** à etapa da equipe que não postá-la em seu local de entrega, até a data final de entrega do trabalho de campo.
6. As **notas** de cada etapa do trabalho serão assim distribuídas:
  - 1ª etapa – Apresentação da empresa (entrega e conteúdo): 1,0 ponto
  - 2ª etapa – Orçamento de Vendas (entrega e conteúdo): 1,5 pontos
  - 3ª etapa – Orçamento de Produção (entrega e conteúdo): 2,0 pontos
  - 4ª etapa – Orçamento de Despesas (entrega e conteúdo): 1,5 pontos
  - 5ª etapa – Orçamento da Etapa Financeira (entrega e conteúdo): 2,0 pontos
  - 6ª etapa – Análise financeira e conclusões (entrega e conteúdo): 1,0 ponto
  - 7ª etapa – Apresentação do trabalho: 1,0 ponto
7. Após a entrega final, cada membro da equipe deverá **avaliar aos demais colegas**, escolhendo um percentual (entre 10% e 100%) para cada colega de equipe (não deverão escolher para colegas que não fizeram parte do seu grupo do trabalho de campo). Ao final das avaliações, será realizada uma média de todos os percentuais para calcular a nota final de cada membro. Por exemplo: Ana faz parte da Equipe X que é composta por: Ana, Maria e João, e o trabalho ficou com média final 8,0. Ana acredita que a Maria trabalhou e merece 100% da nota, mas João não se dedicou o suficiente e merece pelo seu trabalho 80% da nota final. Já Maria acredita que a Ana merece 90% e João 90%. João acredita que Ana e Maria se dedicaram ao máximo e ambas merecem 100%. Com isso, a nota final de cada membro da Equipe X, que recebeu avaliação de 8,0 pontos ao final, será:
  - Ana ficará com 7,6 pontos  $[95\%(90+100 / 2)$  da nota 8].
  - Maria com 8,0 pontos  $[100\%(100+100 / 2)$  da nota 8].
  - João com 6,8 pontos  $[85\%(80+90 / 2)$  da nota 8].
8. Este é um roteiro que possibilita apresentar diversos itens, mas a singularidade de cada empresa determinará as necessárias e imprescindíveis adaptações.

**Prof.ª Ani Caroline Potrich**  
***anipotrich@gmail.com***