

**UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC
CAMPUS DE VIDEIRA
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E FINANCEIRA**

GABRIEL ZANOTTI

O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO NAS PEQUENAS EMPRESAS

**VIDEIRA, SC
2015**

GABRIEL ZANOTTI

O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO NAS PEQUENAS EMPRESAS

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado á UNOESC, como parte
dos requisitos para obtenção do grau
de especialista em Administração
Estratégica e Financeira.**

Orientador: Ms. Ildo Fabris

**VIDEIRA, SC
2015**

FOLHA DE APROVAÇÃO

GABRIEL ZANOTTI

PROCESSO ORÇAMENTÁRIO NAS PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado á UNOESC, como parte dos requisitos para obtenção do grau de especialista em Administração Estratégica e Financeira.

Aprovado em ____/____/____

PROFESSOR AVALIADOR

Prof.: Ms. Ildo Fabris

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter guiado meus passos e criado todas as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento para a vida.

A todos os professores que fizeram parte da minha formação durante esta pós-graduação. Cada um trouxe seus conhecimentos de forma irrestrita e enriqueceu a minha formação, tanto profissional, quanto pessoal. Em especial agradeço ao meu coordenador, e orientador deste estudo, Ildo Fabris, pela dedicação e comprometimento total ao curso e as orientações desde trabalho desde o principio.

E a minha família, pelo apoio e incentivo incondicional. Sendo o combustível para continuar sempre.

RESUMO

As micro e pequenas empresas são de suma importância para o desenvolvimento de qualquer país. Representaram em 2015, 92% do total de empresas ativas no Brasil. Elas são responsáveis pela maior parte da geração de empregos. Nos últimos 13 meses se sobressaíram consideravelmente neste quesito em comparação com as grandes empresas e o setor público. Porém, os índices de sobrevivência das empresas com estas características mostram que apenas cerca de 70% delas ainda estão ativas após o seu segundo ano de vida. Estudos mostram que uma das grandes justificativas para esta alta mortalidade é a falta de conhecimentos técnicos e gestão por parte de seus administradores. Desta forma, este trabalho discorrerá sobre o processo de planejamento estratégico. E apresentará um enfoque específico para o planejamento orçamentário. Com as modalidades e características do orçamento e a proposta de que seja utilizado como ferramenta de gestão para estas empresas, propiciando seu crescimento sustentável e a continuidade dos negócios. Além de apresentar uma pesquisa sobre a utilização desta ferramenta dentro das pequenas empresas da cidade de Videira.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Planejamento Orçamentário.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Proporção de MPES	18
Ilustração 2 – Distribuição das MPES por setor	199
Ilustração 3 – Proporção das MPES – Santa Catarina.....	19
Ilustração 4 – Proporção das MPES – Videira – SC	20

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Saldo líquido de empregos gerados: MPE X MGE – Últimos 13 meses ..	21
Tabela 2 – Ranking das MPE por UF – Fevereiro 2015	22
Tabela 3 - Saldo líquido de empregos gerados SC - MPE e MGE.....	23
Tabela 4 - Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2007, Região Sul.....	27
Tabela 5 – Filosofias na Gestão de Orçamento	61

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 - Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução no Brasil	24
Gráfico 2 - Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos, evolução no Brasil	25
Gráfico 3 - Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos, evolução por setor de atividade	25
Gráfico 4 - Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, por regiões do país	26
Gráfico 5 - Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2007, por unidade da federação.....	27
Gráfico 6 – Proporção de empresas pesquisadas por ramo de atividade	66
Gráfico 7 – Classificação de empresas pesquisadas por tempo de atividade.....	67
Gráfico 8 – Classificação de empresas pesquisadas por número de funcionários....	67
Gráfico 9 – Ramo de Comércio – Tempo de Atividade	68
Gráfico 10 – Ramo de Comércio - Número de Funcionários.....	69
Gráfico 11 – Ramo de Serviços – Tempo de Atividade.....	70
Gráfico 12 – Ramo de Serviços – Número de Funcionários	70
Gráfico 13 – Ramo de Indústria – Tempo de Atividade.....	71
Gráfico 14 – Ramo de Indústria – Número de Funcionários	71
Gráfico 15 – Ramo de Comércio E Serviços – Tempo de Atividade	72
Gráfico 16 – Ramo de Comércio E Serviços – Número de Funcionários.....	73
Gráfico 17 – Ramo de Comércio E Indústria – Tempo de Atividade	74
Gráfico 18 – Ramo de Comércio E Indústria – Número de Funcionários.....	74
Gráfico 19 – Resultado Geral da Utilização do Orçamento pelas Pequenas Empresas	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 APRESENTAÇÃO	10
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 JUSTIFICATIVA	11
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	13
1.6.1 Pesquisa Bibliográfica	13
1.6.2 Pesquisa de Campo	14
1.6.3 Delimitação do Estudo.....	14
1.6.4 Coleta e Análise de Dados	14
1.6.5 População e Amostra	14
1.6.6 Questões de Pesquisa	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	16
2.2 A RELEVANCIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	17
2.2.1 Estatísticas	18
2.2.2 Geração de Empregos	20
2.2.3 Índice de Mortalidade	23
2.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO	29
2.4 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO PROCESSO.....	31
2.5 ETAPAS DO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL.....	33
2.6 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	35
2.7 TIPOS DE ORÇAMENTO	37
2.7.1 Orçamento Estático ou Budget.....	38
2.7.2 Orçamento Ajustado ou Forecast.....	39
2.7.3 Orçamento Base Zero	39
2.7.4 Custo e Gestão por Atividade.....	41
2.7.5 Controle Matricial	42

2.7.6 Orçamento Flexível	43
2.7.7 Orçamento Contínuo, Rolling budget e Rolling Forecast	44
2.7.8 Orçamento de Tendências	44
2.8 MODALIDADES DE ORÇAMENTO	45
2.8.1 Orçamento de Vendas.....	46
2.8.2 Orçamento de Produção	47
2.8.3 Orçamento de Estoques.....	49
2.8.4 Orçamento de Custos.....	50
2.8.5 Orçamento de Despesas.....	52
2.8.6 Orçamento de Caixa e Projeção de Resultados.....	53
2.8.7 Orçamento de Investimentos e Financiamentos	54
2.8.8 Orçamento em Entidades Não-Industriais.....	55
2.9 AVALIAÇÃO E CONTROLE.....	58
3 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE DADOS	65
3.1 COMÉRCIO.....	68
3.2 SERVIÇOS.....	69
3.3 INDÚSTRIA	71
3.4 COMÉRCIO E SERVIÇOS.....	72
3.5 COMÉRCIO E INDÚSTRIA.....	73
3.6 RESULTADO GERAL	74
4 CONCLUSÃO	76
REFERÊNCIAS.....	78

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas tem uma representatividade muito grande no Brasil. Tanto por sua elevada quantidade, quanto pela sua geração de empregos e valor. Porém, estudos mostram que o principal motivo do fracasso delas é em decorrência de má gestão. Desta forma este trabalho apresentará dados importantes sobre as empresas com essas características, assim como mostrará o processo de planejamento orçamentário como valiosa ferramenta de gestão.

1.1 APRESENTAÇÃO

Orçamento é palavra muito dita no cotidiano. Ela deriva-se do ato de planejar ou como definem Padoveze e Taranto (2009) o ato de colocar à frente o que esta acontecendo hoje. Resumindo-se em um plano de ação para viabilizar a concretização dos objetivos e metas traçados anteriormente pelo planejamento estratégico da empresa. Ele atinge a empresa como um todo e é ferramenta valiosa quando utilizada corretamente.

É uma ferramenta muito utilizada por grandes empresas, entretanto, quando analisado o cenário das empresas de pequeno porte a realidade não é a mesma. Prova disso são os inúmeros estudos do SEBRAE sobre mortalidade prematura das empresas deste segmento e muito se justifica pela má gestão e falta de conhecimento dos gestores.

Desta forma este estudo discorrerá sobre o processo de planejamento orçamentário, apresentando suas modalidades e características. E por fim apresenta uma pesquisa sobre a utilização desta ferramenta das micro e pequenas empresas da cidade de Videira – SC.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são as modalidades de planejamento orçamentário e qual é a sua aplicabilidade e utilização nas empresas de pequeno porte na região de Videira, meio oeste catarinense?

1.3 OBJETIVOS

O objetivo é promover o estudo sobre a área de orçamentos como ferramenta na tomada de decisão para as empresas de pequeno porte.

1.3.1 Objetivo Geral

Explorar as modalidades de planejamento orçamentário e analisar a sua aplicabilidade e utilização nas empresas de pequeno porte na região de Videira, meio oeste catarinense.

1.3.2 Objetivos Específicos

Estudar a importância da empresa de pequeno porte para a economia.

Definir planejamento.

Definir planejamento orçamentário.

Discorrer sobre as modalidades de orçamento.

Pesquisar a aplicabilidade e utilização do orçamento como ferramenta para a tomada de decisão nas empresas de pequeno porte na cidade de Videira - SC.

1.4 JUSTIFICATIVA

O motivo de fixar os estudos em um determinado porte de instituição justifica-se em decorrência de que o maior número de empresas existentes no Brasil são consideradas de pequeno porte. Segundo o SEBRAE, em estudo divulgado referente ao ano de 2013, as pequenas empresas são responsáveis por 52% da geração de novos empregos formais no Brasil. Isso demonstra sua relevância para a economia do país.

Outro fato importante a ser considerado é que atualmente existe a falta de controle orçamentário nas pequenas empresas e entre várias consequências de tal fato pode ser decisivo para a falência precoce. Pesquisas apontam que 60% das empresas fecham as portas até o segundo ano.

Por outro lado uma instituição bem estruturada sobressai-se em relação às demais. Um dos pontos fundamentais para isto é a existência de controle eficiente através do processo orçamentário. Procedimento este que fortalece a empresa para enfrentar as adversidades do negócio refletindo diretamente no fluxo de caixa. Tal impacto gera crescimento. Gerando crescimento, gera resultado econômico e financeiro, influenciando diretamente na motivação de novos de empregos, distribuição de resultados e contribuindo para o desenvolvimento regional.

O cenário em questão demonstra a importância do estudo do processo orçamentário nas pequenas empresas. Fazendo-se necessário que sejam feitos maiores análises sobre o assunto a fim de motivar sua implantação e propiciar uma gestão de qualidade.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos: 1. Introdução; 2. Fundamentação Teórica; 3. Análise e Apresentação de Dados; 4. Conclusão e 5. Referências.

No primeiro capítulo, é apresentada a introdução sendo expostas todas as orientações iniciais do trabalho. O tema estará sendo apresentado, assim como o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

No segundo capítulo, evidencia-se o capítulo da Fundamentação Teórica. É neste capítulo que estão inseridas as teorias que se relacionam com o tema.

No terceiro capítulo, é apresentado os resultados da pesquisa de campo junto às empresas da cidade de Videira – SC, quanto a sua utilização do planejamento orçamentário.

No quarto capítulo, encontra-se a conclusão do estudo e da pesquisa de campo.

No quinto capítulo, as referências que representam as fontes de pesquisas bibliográficas utilizadas.

1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo do presente trabalho foi desenvolvido em duas etapas. A primeira bibliográfica percorrendo sobre a importância das pequenas empresas para a economia, em seguida sobre o processo do planejamento estratégico e por fim do planejamento orçamentário. A segunda etapa constituirá na pesquisa de campo com aplicação de questionários e entrevistas. Identificando a existência, aplicação e resultados comparativos entre empresas que aplicam o processo de orçamento com aquelas que não se utilizam de tal prática.

1.6.1 Pesquisa Bibliográfica

Para alcançar os objetivos deste trabalho faz-se necessário efetuar pesquisas bibliográficas a respeito dos principais assuntos que norteiam o tema escolhido.

A definição de pesquisa bibliográfica é dada por Cervo e Bervian (1983, p. 55 apud Beuren, 2003, p. 86):

Aquela que explica um problema a partir de referências teóricas publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Da mesma forma Oliveira (2011, p. 74 e 75) define esta modalidade de pesquisa da seguinte forma:

A pesquisa bibliográfica é a busca de conhecimento relevante a determinado assunto pesquisado em livros, artigos, monografias, dissertações e teses. [...] A finalidade da pesquisa bibliográfica é fornecer ao pesquisador, com base naquilo que foi escrito sobre o assunto pesquisado, o conhecimento relevante sobre o assunto.

Desta forma, foi primeiramente feito o estudo sobre a caracterização e importância das pequenas empresas, seguido da importância do planejamento dentro da gestão e as etapas do processo orçamentário.

1.6.2 Pesquisa de Campo

Para atingir o objetivo de buscar a realidade sobre a utilização do processo orçamentário como ferramenta de gestão nas pequenas empresas da cidade de Videira, se faz necessário a utilização da pesquisa de campo.

Tal método de pesquisa é conceituado por Fonseca (2002) caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa.

1.6.3 Delimitação do Estudo

O estudo terá como delimitação às micros e pequenas empresas da região de Videira em Santa Catarina.

1.6.4 Coleta e Análise de Dados

Os dados foram coletados através de aplicação de questionário e realização de entrevistas, diretamente com os gestores das empresas da região de Videira.

Os dados foram analisados e demonstrados através de planilhas e gráficos, com formulário individualizado de cada questão.

1.6.5 População e Amostra

A população da amostra foi às empresas da região de Videira. Onde foi entrado em contato primeiramente com as instituições que eram associadas da Associação Comercial, Industrial e Agrícola de Videira, através de consultas aos seus associados em sua pagina na internet. Outras empresas que não faziam parte da associação também foram consultadas. Tendo uma proporção aproximada de metade das empresas pesquisadas fazerem parte da associação e a outra metade que não tinham o vinculo direto.

1.6.6 Questões de Pesquisa

O que é planejamento?

O que é planejamento orçamentário?

Quais são as modalidades de orçamento?

Qual a importância da empresa de pequeno porte para a economia?

Qual a aplicabilidade e utilização do orçamento como ferramenta para a tomada de decisão nas empresas na região de Videira?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo estão inseridos os principais conceitos teóricos, necessários para o desenvolvimento deste trabalho. Iniciando-se por uma explanação com dados relevantes sobre a representatividade das micro e pequenas empresas. Em seguida é apresentada a importância do planejamento dentro da gestão dessas empresas. E por fim será apresentado o processo de planejamento orçamentário, com os detalhes dessa valiosa ferramenta de gestão.

2.1 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA

Existem muitos critérios para a definição de micro e pequena empresa. O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas) usa o critério da Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte que foi constituída em 2006, e define microempresa como sociedade empresária que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior é R\$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte.

Este critério é o mesmo utilizado pela Receita Federal para classificar estas modalidades de empresas e seu enquadramento tributário no Simples Nacional. Tributação esta que é direcionada às micro e pequenas empresas, por serem geralmente menos onerosas.

Existem outros critérios de classificação, como o utilizado pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento), que por sua vez, considera que microempresa é àquela que possui receita operacional bruta menor ou igual a R\$ 2,4 milhões. E pequena empresa, com faturamento anual maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual R\$ 16 milhões.

Para a realização deste estudo, o critério de definição adotado é o mesmo que expõe a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte e a Receita Federal.

2.2 A RELEVANCIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

No ano de 2013 o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas) publicou estudos sobre a sobrevivência das empresas no Brasil. Estudo que tem por objetivo apresentar os resultados do último estudo realizado pelo Sebrae sobre a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade no Brasil. No estudo a instituição constata um crescimento relevante desse perfil de empreendimento nos últimos anos e uma perspectiva cenário positivo para os próximos anos.

A publicação começa com a constatação de que no Brasil, nos últimos anos, temos visto um forte aumento na criação de novas empresas e de optantes pelo Simples Nacional, regime fiscal diferenciado e favorável aos Pequenos Negócios. Em dezembro de 2012, havia 7,1 milhões de empresas registradas nesse regime. Este número ficou 26% acima do verificado em dezembro do ano anterior. Em 2011, a expansão já havia sido de quase 30%.

Este crescimento é de uma importância ímpar para a economia, envolvendo não somente o aumento de oferta, mas também crescimento de empregos e distribuição de renda. Conforme afirmativa abaixo:

O crescimento do número de novas empresas, se associado à melhora na competitividade, tende a gerar impactos expressivos na economia brasileira, seja em termos de maior oferta de empregos, melhores salários, ampliação da massa salarial e da arrecadação de impostos, a melhor distribuição de renda e o aumento do bem-estar social. (SEBRAE, 2013 p. 7)

A definição de microempresas e de empresas de pequeno porte, segundo o site Empresômetro é o seguinte:

No Brasil, são consideradas Microempresas as organizações que auferiram em cada ano calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Já as empresas de Pequeno Porte são aquelas com receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00. No caso de início de atividade no próprio ano-calendário, o limite previsto será proporcional ao número de meses em que a microempresa ou a empresa de pequeno porte houver exercido atividade, inclusive as frações de meses.

O site citado acima foi utilizado amplamente para tirar alguns dados estatísticos dentro deste trabalho. A descrição da metodologia utilizada é exposta na seguinte forma:

Empresômetro-MPE, ferramenta tecnológica de análise de dados idealizada pelo IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação, é um verdadeiro censo das empresas MPEs (Micro e Pequenas Empresas) [...] A base de dados do Empresômetro-MPE consiste em informações da Receita Federal do Brasil (RFB), Secretarias Estaduais de Fazenda, Secretarias Municipais de Finanças, Agências Reguladoras, Cartórios de Registro de Títulos e Documentos, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Caixa Econômica Federal (CEF), Juntas Comerciais Estaduais, Portais de Transparência, e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

2.2.1 Estatísticas

Segundo o site Empresômetro mantido pela CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, com dados atualizados em abril de 2015, do total de 15.962.543 empresas ativas no Brasil 13.824.137 são MPE (Micro e Pequenas Empresas). Representando 92,1% do total de empresas ativas. Como pode ser observado no quadro abaixo:

Ilustração 1 – Proporção de MPEs

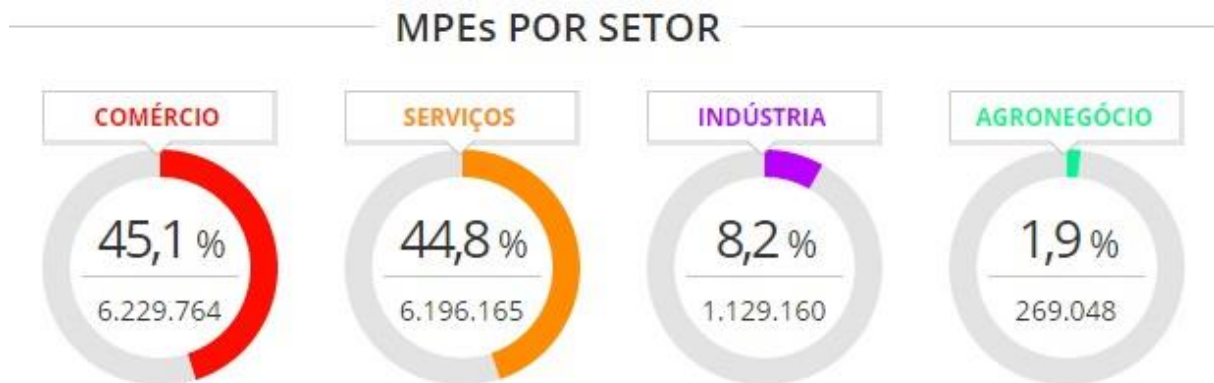


FONTE: Empresômetro MPE

Dessas empresas, as que se utilizam da tributação pelo Simples Nacional contribuem com a arrecadação de R\$71.493.946.884,32 e tem faturamento de R\$ 815.210.340.756,22.

Na divisão por atividade econômica, o setor com maior concentração das MPE é o de comércio, seguido pelo setor de serviços. Como ilustram os gráficos abaixo:

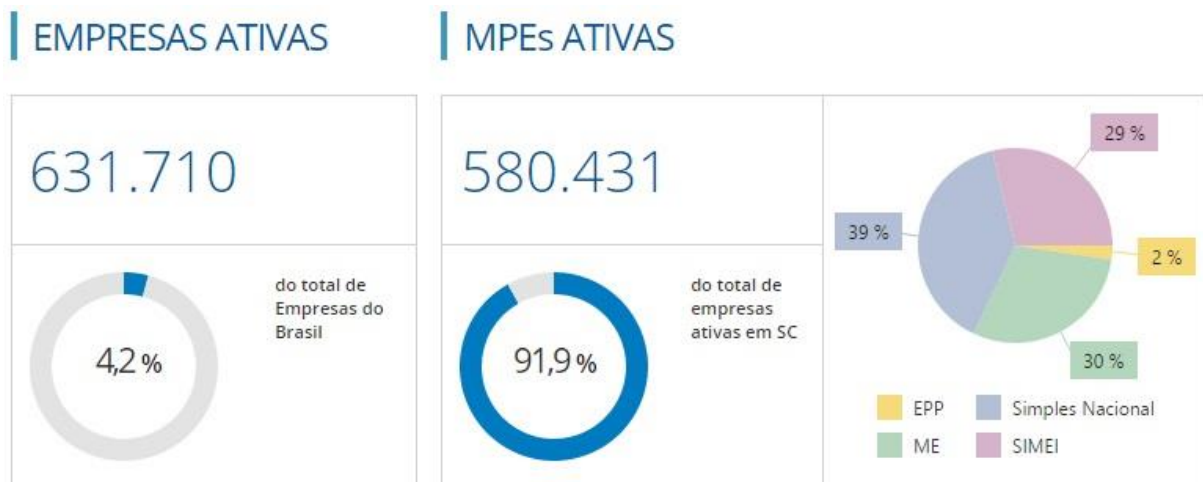
Ilustração 2 – Distribuição das MPEs por Setor



Fonte: Empresômetro MPEs

No estado de Santa Catarina, de um total de 90.903 empresas ativas, 83.354 são de pequeno porte. O que representa 91,7% do total do Estado.

Ilustração 3 – Proporção das MPEs – Santa Catarina



Fonte: Empresômetro MPEs

Do total de mortalidade de empresas no Brasil que é de 184.397, o estado de Santa Catarina contribui com 6.117, o que representa 3,3% das empresas fechadas no país. As empresas tributadas pelo simples nacional faturam juntas o equivalente a R\$ 60.936.719.509,36 e contribuem com a arrecadação de R\$ 5.344.150.300,97.

Segundo a mesma fonte de informações, o site Empresômetro vinculado a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, o Município de Videira, ao qual será aplicado o estudo de campo neste trabalho, tem um total de 4.338 empresas ativas, sendo que dessas, 3.812 são micro ou pequena empresa.

Ilustração 4 – Proporção das MPEs – Videira – SC



Fonte: Empresômetro MPEs

Dessas instituições, as que utilizam o Simples Nacional como forma de tributação faturam juntas, R\$ 60.936.719.509,36 e contribuem com a arrecadação de R\$ 5.344.150.300,97. E o Município teve em 2014 uma mortalidade de 45 empresas e em 2015 uma mortalidade de 29.

2.2.2 Geração de Empregos

Segundo a análise do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED em pesquisa referente ao mês de fevereiro de 2015 e divulgada pelo SEBRAE, em fevereiro deste ano, os pequenos negócios foram responsáveis pela geração líquida de 7.621 empregos formais no país, enquanto as médias e grandes empresas mais demitiram do que empregaram, registrando saldo negativo (demissões líquidas) de 20.577 empregos. Agregando-se a esses resultados os 10.541 postos de trabalho gerados pela Administração Pública, constata-se que, em janeiro, houve extinção (líquida) de 2.415 vagas no país.

Isso é um saldo positivo, para as pequenas empresas, se considerar o cenário econômico atual que não tem favorecido as atividades econômicas no país com o baixo crescimento do PIB e queda nos investimentos. Se comparado com o período anterior, houve queda na geração de empregos, fato considerado natural pelos autores do estudo.

Comparando-se o saldo de empregos gerados pelas MPE em fevereiro de 2015 com o registrado por elas, em igual mês do ano passado, houve

queda de 95%, sinalizando que as empresas continuam sentindo os reflexos do atual cenário econômico (aumento das taxas de juros, dos impostos/custos de produção, redução do consumo etc) (SEBRAE, 2015, p.3)

O cenário atual da economia e do emprego no Brasil é de suma importância. Porém ao analisar a perspectiva dos últimos treze meses é possível perceber que a geração de empregos pelas empresas de pequeno porte é consideravelmente maior que nas grandes empresas ou no setor público. Como pode ser percebido na tabela abaixo:

Tabela 1 - Saldo líquido de empregos gerados: MPE X MGE – últimos 13 meses

REF	MPE	MGE	Administração Pública	TOTAL M.T.E
fev/14	148.152	99.867	12.804	260.823
mar/14	2.218	7.417	3.482	13.117
abr/14	97.890	4.007	3.487	105.384
mai/14	77.015	-20.320	2.141	58.836
jun/14	48.016	-24.201	1.548	25.363
jul/14	33.184	-22.589	1.201	11.796
ago/14	97.872	2.895	658	101.425
set/14	112.564	10.607	614	123.785
out/14	52.748	-83.215	184	-30.283
nov/14	76.768	-67.564	-823	8.381
dez/14	-267.265	-267.822	-20.421	-555.508
jan/15	317	-79.696	-2.395	-81.774
fev/15	7.621	-20.577	10.541	-2.415

Fonte: MTE/CAGED. Elaboração: Sebrae/UGE

Nota: MPE = Micro e Pequenas Empresas; MGE = Médias e Grandes Empresas

Em um breve análise da tabela, é possível perceber que no ano de 2014, com exceção do mês de março e dezembro todos os outros meses a geração de emprego pelas instituições de pequeno porte é consideravelmente maior.

Em seguida o estudo apresenta os dados referentes ao mês de fevereiro de 2015 dividido pelos estados.

Tabela 2 – Ranking das MPE por UF – fevereiro 2015

Ordem	UF	Saldo de Empregos
1	São Paulo	11.350
2	Paraná	4.608
3	Mato Grosso	3.391
4	Goiás	2.467
5	Para	1.253
6	Santa Catarina	1.070
7	Mato Grosso do Sul	658
8	Tocantins	574
9	Sergipe	389
10	Distrito Federal	170
11	Roraima	86
12	Ceará	-42
13	Amazonas	-105
14	Alagoas	-106
15	Rondônia	-237
16	Acre	-258
17	Rio Grande do Norte	-270
18	Maranhão	-295
19	Amapá	-306
20	Piauí	-571
21	Paraíba	-616
22	Rio Grande do Sul	-1.104
23	Espírito Santo	-1.897
24	Pernambuco	-1.964
25	Minas Gerais	-2.022
26	Bahia	-2.733
27	Rio de Janeiro	-5.869
Total		7.621

Fonte: MTE/CAGED. Elaboração Sebrae/UGE.

O estado de São Paulo apresentou neste mês a maior geração de empregos entre os outros estados. Santa Catarina, o estado ao qual se passara o estudo de caso neste trabalho apresentou números positivos ocupando a sexta posição entre os 27 estados do Brasil.

O estado de Santa Catarina tem os seguintes dados em criação líquida de empregos nos últimos treze meses:

Tabela 3 - Saldo líquido de empregos gerados SC - MPE e MGE – Últimos 13 meses

REF	MPE	MGE	Administração Pública	TOTAL M.T.E
fev/14	9.950	14.591	3.350	27.891
mar/14	2.043	3.634	737	6.414
abr/14	5.995	518	243	6.756
mai/14	293	-529	235	-1
jun/14	996	-1.182	109	-77
jul/14	1.139	-2.934	-58	-1.853
ago/14	5.771	700	128	6.599
set/14	8.504	-1.631	160	7.033
out/14	4.303	541	129	4.973
nov/14	6.355	2.150	-45	8.460
dez/14	-18.193	-13.134	-5.364	-36.691
jan/15	8.564	5.662	411	14.637
fev/15	1.070	7.621	3.417	12.108

Fonte: CAGED

Criação Líquida de Empregos (Admissões - Demissões)

Percebe-se com a tabela acima, que nos meses de março/2014 a novembro/14, as empresas de menor porte tiveram maior contribuição para o saldo total de novos empregos. Fato este que se repete tanto em âmbito Nacional, quanto Estadual.

2.2.3 Índice de Mortalidade

O SEBRAE lançou em 2013 um estudo intitulado “Sobrevivência das Empresas no Brasil”. Sendo uma revisão do estudo já efetuado no ano de 2011 e com dados referentes às micro e pequenas empresas. Em sua própria introdução o estudo é definido da seguinte forma:

Este relatório tem como objetivo apresentar os resultados do último estudo realizado pelo Sebrae sobre a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade no Brasil. O trabalho foi realizado pela segunda vez, a partir do processamento e da análise das bases de dados mais recentes disponibilizadas pela Secretaria da Receita Federal (SRF). (SEBRAE, 2013 , p.11)

O estudo leva como base os anos de 2005 a 2010 e considera que a empresa esta ativa a partir do momento em que a empresa cumpre com suas obrigações fiscais e estão com a situação cadastral em dia junto à SRF. Já a mensuração de que estas encerraram suas atividades é quando estas se omitem por mais de um

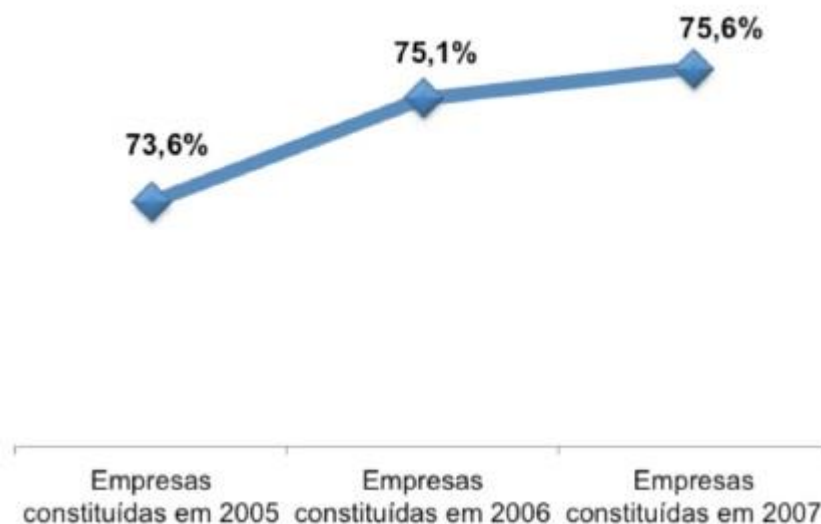
ano com suas obrigações fiscais ou informam que estão inativas para se desobrigarem dos impostos relativos aos seus negócios.

A metodologia utilizada pela instituição para efetuar o cálculo da taxa de mortalidade é a seguinte: estabelecimentos encerrados em determinado ano somado dos estabelecimentos indeterminado (empresas inativas) no mesmo, o resultado é dividido pelos estabelecimentos constituídos dois anos antes. Por exemplo, para o ano de 2007 o cálculo considera as empresas encerradas e inativas em 2009 e dividido pelas empresas constituídas em 2007.

Para chegar à chamada taxa de sobrevivência em dois anos, é considerado um inteiro subtraído pela taxa de mortalidade. Para o mesmo exemplo acima, no ano de 2007 a taxa de sobrevivência é um inteiro abatido à taxa de mortalidade do mesmo ano.

No resultado do estudo da sobre a sobrevivência e mortalidade das corporações constituídas entre 2005 e 2007 se dá o seguinte resultado:

Gráfico 1 - Taxa de Sobrevivência de Empresas de 2 Anos, Evolução no Brasil



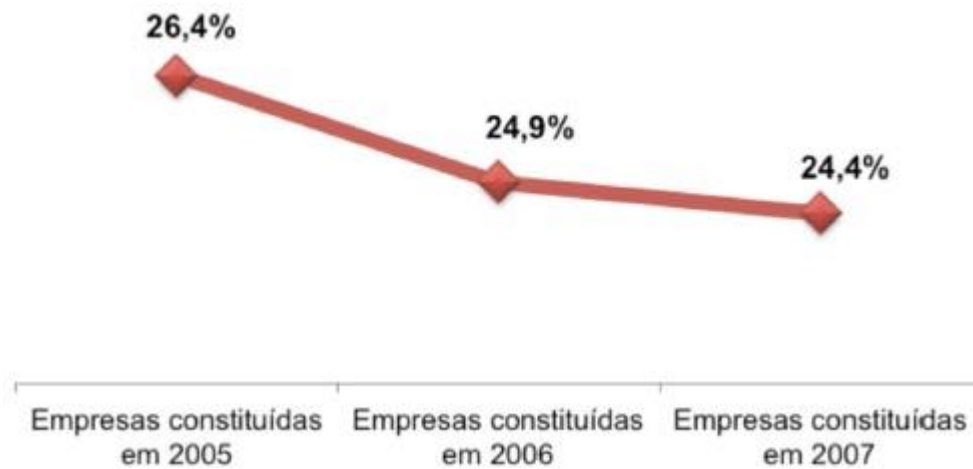
Fonte: Sebrae NA

Notas: As empresas constituídas em 2005 foram verificadas nas bases de 2005, 2006, 2007 e 2008.

As empresas constituídas em 2006 foram verificadas nas bases de 2006, 2007, 2008 e 2009.

As empresas constituídas em 2007 foram verificadas nas bases de 2007, 2008, 2009 e 2010.

Gráfico 2 - Taxa de Mortalidade de Empresas de 2 Anos, Evolução no Brasil



Fonte: Sebrae NA

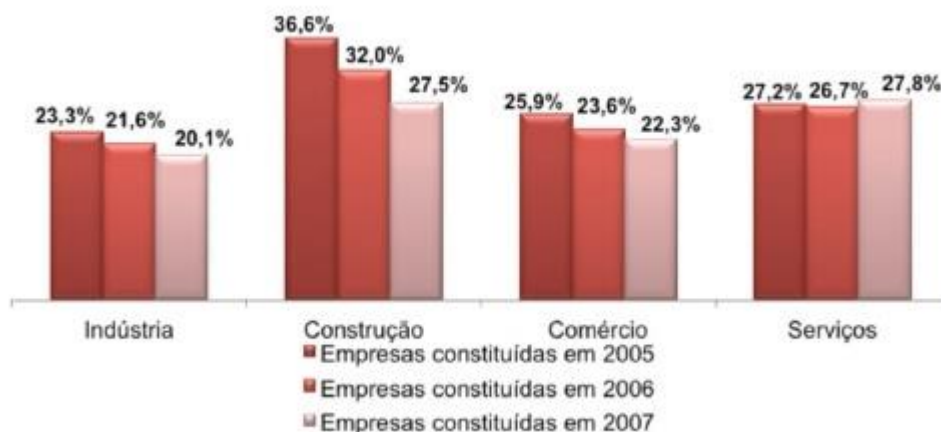
Notas: As empresas constituídas em 2005 foram verificadas nas bases de 2005, 2006, 2007 e 2008.

As empresas constituídas em 2006 foram verificadas nas bases de 2006, 2007, 2008 e 2009.

As empresas constituídas em 2007 foram verificadas nas bases de 2007, 2008, 2009 e 2010.

Através da análise gráfica é possível perceber uma diminuição no número de empresas que encerraram suas atividades no período entre 2005 e 2007. Quando analisado mais a fundo na divisão dos setores o estudo apresentou o seguinte resultado á nível de Brasil:

Gráfico 3 - Taxa de Mortalidade de Empresas de 2 Anos, Evolução por Setor de Atividade



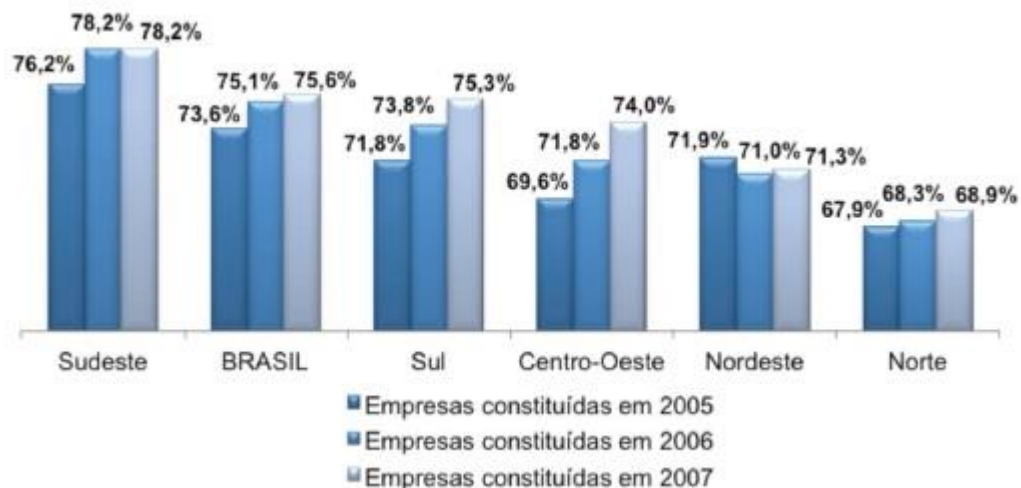
Fonte: Sebrae NA

O gráfico acima demonstra que o setor de indústria dentro do período analisado teve as menores taxas de mortalidade dentro dos quatro setores. A queda

mais elevada se deu pelo setor de construção, passando de 36,6% das empresas fechando antes de dois anos de atividade em 2005 para 27,5% em 2007. E o único setor com um aumento na taxa de mortalidade entre os anos de 2005 e 2007 foi o de Serviços.

Quando analisado a taxa de sobrevivência por regiões do país o Sul fica em segunda região com melhores taxas de sobrevivência das empresas com até dois anos de sua constituição. Ficando atrás do Sudeste e bastante próximo da média nacional.

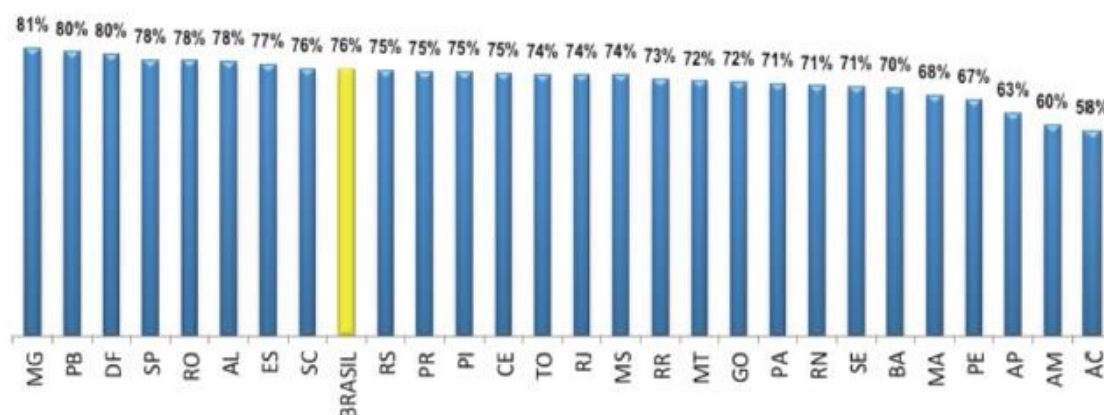
Gráfico 4 - Taxa de Sobrevivência de Empresas de 2 Anos, por Regiões do País



Fonte: Sebrae NA

Ao analisar a taxa de sobrevivência no ano de 2007 por federação o Estado de Santa Catarina é o melhor colocado na Região Sul, estando acima da média nacional. Conforme indica o gráfico com o calculo de todos os estados.

Gráfico 5 - Taxa de Sobrevivência de Empresas de 2 Anos, para empresas constituídas em 2007, por unidade da Federação



Fonte: Sebrae NA

Nota: As empresas constituídas em 2007 foram verificadas nas bases de 2007, 2008, 2009 e 2010.

Existe também a análise por setor dividido para cada um dos estados pertencentes na região sul.

Tabela 4 - taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2007, Região Sul

	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	TOTAL
Sul	81,4%	74,2%	76,6%	71,8%	75,3%
Santa Catarina	81,7%	76,4%	76,9%	72,3%	75,8%
Rio Grande do Sul	80,8%	72,8%	77,0%	71,9%	75,4%
Paraná	81,7%	74,1%	76,1%	71,5%	75,0%

Fonte: Sebrae NA

Nota: As empresas constituídas em 2007 foram verificadas nas bases de 2007, 2008, 2009 e 2010.

É importante constatar, que a exemplo da média nacional onde o setor de indústria se destaca com maiores taxas de sobrevivência, em Santa Catarina o fenômeno é o mesmo. Este fato também é comentado na conclusão apresentada pelo estudo do SEBRAE, onde é feito uma análise dos resultados obtidos com a pesquisa, dando uma síntese do setor e região melhor e pior colocados.

O estudo apontou também que as taxas de sobrevivência são maiores na Indústria (79,9%) e na região Sudeste (78,2%). Os melhores índices de sobrevivência das empresas da indústria parecem estar relacionados aos requisitos de capital, conhecimento e tecnologia, que tendem a ser proporcionalmente maior nesse setor, o que reduz a entrada de concorrentes e a pressão concorrencial. Desta vez, as taxas de

sobrevivência mais baixas foram identificadas no setor de Serviços (72,2%) e na região Norte (68,9%). (SEBRAE, 2013, p. 58)

A conclusão da análise dos dados apresentados pelos autores do estudo deixa clara a vinculação entre capital, conhecimento e tecnologia, que são de grande exigência para o setor da indústria, para contribuir com que seus índices de sobrevivência se destaquem perante os outros setores da economia.

É importante refletir que conforme foi citado no decorrer deste trabalho maior concentração de micro e pequenas empresas se dá nos setores de comércio e de serviços. Setores estes que apresentaram níveis maiores de mortalidade, tanto no Estado de Santa Catarina, quanto no Brasil. Cerca de 89,9% das micro empresas em no Brasil estão neste dois setores acima citados.

Os índices de mortalidade pesam sobre os setores onde a concentração das micro e pequenas empresas são esmagadoras. A importância dessas empresas para a economia brasileira foi claramente evidenciada até aqui, entre elas pode ser citado a geração de empregos, distribuição de renda, arrecadação de impostos, etc. Através da correta gestão do conhecimento e dos recursos é possível melhorar estes níveis e garantir a continuidade e a prosperidade dessas empresas.

Em outro estudo ministrado pelo SEBRAE (2014) e divulgado no ano de 2014, intitulado “CAUSA MORTIS: O sucesso e fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida”, aponta um fator importante para o fracasso no mundo empresarial prematuramente. Conforme é evidenciado abaixo:

Ao abrir a empresa, parte dos empreendedores não levantou informações importantes sobre o mercado. Mais da metade não realizou o planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa. Um maior tempo de planejamento permite que se conheça melhor o mercado antes de abrir a empresa, o que tende a aumentar as chances de sucesso. [...] mais da metade não realizou o planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa.

O mesmo estudo mostra que na perspectiva dos empresários que fracassaram, o planejamento prévio é considerado o fator mais importante. Já os empreendedores que obtiveram sucesso e que estão em atividade apontam o planejamento prévio combinado à gestão após a abertura do negócio é algo primordial.

Essas constatações são de profunda importância e só vem a contribuir para a importância do planejamento estratégico e de ferramentas de gestão que venham a agregar e auxiliar na tomada de decisão. Cardoso (2012, p. 4), efetua a seguinte afirmação:

Pequenas empresas costumam apresentar um certo preconceito com as palavras planejamento estratégico, acreditando que somente grandes empresas o fazem. No entanto, durante a primeira experiência, ocorre uma imediata desmistificação, e, ao final, uma necessidade de repeti-la periodicamente.

Desta forma, dando continuidade ao estudo proposto neste trabalho, passará a ser tratado a importância do planejamento para a gestão, assim como o planejamento estratégico como importante ferramenta do planejamento orçamentário.

2.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Cada empresa traz consigo uma cultura de gestão e um modelo que é utilizado e implantado por seus administradores. Este modelo pode ser desde o mais escasso ao mais elaborado, muitas vezes dependendo do tamanho da empresa. Logicamente que é necessário considerar que quanto maior a empresa, maior também tende a ser a complexidade de suas operações e a necessidade de controles. O conceito de gestão é dado por Padoveze (2005, p.22):

Gestão é o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia. [...] gestão tem por finalidade permitir à empresa alcançar os seus resultados dentro de conjunto coordenado de diretrizes para atingir as metas e os objetivos explicitados na declaração da visão empresarial. O processo de gestão inicia-se a partir do planejamento estratégico e incorpora todas as etapas da execução das atividades, bem como do controle dessa execução.

Planejamento dentro da administração de uma instituição é algo vital para a continuidade dos negócios. Por ele pode-se entender como o processo que visa viabilizar os objetivos futuros traçados para a empresa e proporcionar um desenvolvimento sustentável.

De acordo com Rezende (2008) o planejamento é um processo que apresenta caminhos a serem percorridos de modo mais eficiente, eficaz e efetivo,

com uma concentração maior de esforços e recursos disponíveis, na busca por melhores desempenhos.

Cardoso (2012) afirma que para tentar garantir sua sobrevivência no mundo competitivo, a empresa procura estabelecer objetivos claros e coerentes com a sua missão proposta. Prepara um plano estratégico para sustentar e guiar seus objetivos, assim como prepara um plano operacional, isto é, como deverá fazer para pôr em prática as estratégias estabelecidas.

Ao efetuar este processo, primeiramente devem-se traçar quais são os objetivos e horizontes a serem alcançados. Levando em conta um cenário econômico ao qual se esta inserida e dentro de uma perspectiva de possíveis alterações de cenário.

Esta parte do processo pode ser observada mais claramente pela definição de Oliveira (2007, p. 4 e 5):

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

A explanação do autor deixa nítida a importância do planejamento para auxiliar na tomada de decisões e alinhar sempre que necessário. Visando alcançar os objetivos previamente traçados. Obviamente por ser um plano de ações e projeções baseado em possibilidades que tem como base o cenário atual da empresa, é imprescindível que sempre que possível o planejamento seja ajustado de acordo com as mudanças, internas ou externas da empresa, se apresentar. Buscando sempre um cenário mais realista possível.

A importância da busca por manter cenário realista dentro do processo de planejamento é evidenciada na afirmação de Santos e Sanvicente, (1983, p. 15):

No que se refere mais especificamente ao planejamento, a empresa deve contar com um procedimento sistemático regular, tanto quanto o permitam seus recursos, de coleta de informações sobre as condições do ambiente externo que a circunda. Essas informações não só permitem uma

elaboração mais realista de planos como acionam medidas corretivas com maior rapidez do que se fossem comunicadas apenas pelos relatórios de controle orçamentário.

Com as informações confiáveis e os objetivos traçados, torna-se viável o processo de controle e planejamento orçamentário. Ferramenta que busca em sua essência, promover as projeções dos resultados desejados pela empresa para atingir seus objetivos levando em conta a real possibilidade de efetivação dessas projeções.

2.4 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO PROCESSO

O processo de planejamento e controle ao qual envolvem o orçamento apresenta algumas vantagens, mas também limitações. Estes fatos são mencionados por Welsch (1994).

Os autores citam a vantagem na questão de coordenação das atividades. Uma vez que com o processo de planejamento, sendo traçado um objetivo como, por exemplo, de crescimento de produção. Passa a ser necessária uma quantidade adicional de insumos, pessoas e equipamentos disponíveis para viabilizar o aumento traçado. Com planejamento, esses três fatores devem ser levados em conta em conjunto, uma vez que caso algum deles não esteja em sintonia com os outros pode vir a causar prejuízos à empresa. Como por exemplo, o estoque de insumos muito maior que o necessário para a produção, gera custo com estocagem desnecessário. Pessoas a mais que o necessário para a produção geram ociosidade, o que também são gastos desnecessários no processo.

Outro ponto importante é a possibilidade prever situações e tomar decisões antecipadas. Frezatti (2009) cita que em qualquer situação, ter tempo para pensar e amadurecer uma decisão é algo importante. Pode permitir a identificação de novas perspectivas, identificar novas abordagens ou mesmo amadurecer posições dos fatores em função do enriquecimento do processo em decorrência de novas informações.

No mesmo contexto do exemplo anterior, planejando-se aumento de produção deve-se levar em conta que talvez os atuais fornecedores possam não suprir a demanda por insumos. Portanto antecipando-se ao problema, já se buscam

novos fornecedores ou alternativas em insumos a fim de manter o planejamento em vigor e viabilizar o cumprimento das metas estabelecidas.

E traz também permite a avaliação do progresso planejado com o realizado, sendo levadas em conta todas as variáveis que envolvem o processo e não somente os resultados de forma isolada. Como cita Frezatti (2009, p.13).

Uma organização não deveria considerar-se melhor ou pior em função da comparação com o ano anterior, mas considerar que o seu desempenho é mais ou menos favorável do que o previsto e comprometido no plano. O referencial passado, histórico, permite o entendimento parcial dos fatores, mas se revela inadequado em termos de onde se pretende chegar ao ambiente percebido quando se planejou. Nada pode garantir que ao compara os resultados do mês com o mês anterior ou mesmo com o mês do ano anterior, a ineficiência possa ser isolada, entendida e eliminada, sendo o plano construído com base nas premissas e no nível de eficiência desejados e possíveis parara o momento vivido. Comparar resultado real com o planejado indica a existência de um padrão aceito para aquele período e circunstância.

Por outro lado o processo de planejamento também apresenta limitações que são citadas por Welsch (1994) começando por se basear em estimativas. Segundo ele, o processo de planejamento considera movimentos da clientela, patamar de taxa de juros, nível de aceitação dos sindicatos, etc. isso quer dizer que não se espera o que o nível de acerto seja pontual, mas razoável em termos de tendências. Dessa maneira a administração deve estar pronta para rever e ajustar metas ao longo do horizonte de planejamento. A palavra revisão se torna importante para validar o processo ao longo do tempo.

O autor alerta para uma coisa talvez considerada óbvia, porem de elevada importância. Que a execução não é automática. Todos os gestores e membros da empresa devem estar alinhados e cientes do planejamento, seus objetivos e metas e devem buscar a realização das mesmas.

Na medida em que apareça cada nova variável que influencie e coloque novas perspectivas no que foi projetado, cabe ao gestor e aos envolvidos no processo de controle manter o planejamento sempre atualizado. Promovendo os ajustes que viabilizem a continuidade do processo em função dos objetivos já traçados pela empresa e sem deixar de aproveitar eventuais oportunidades que aconteçam no decorrer do processo. O processo de planejamento não deve limitar a instituição, mas auxiliá-la para atingir seus objetivos da melhor forma.

2.5 ETAPAS DO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

Segundo Ansoff (1977) o planejamento pode ser dividido em três etapas: Planejamento estratégico, planejamento administrativo e planejamento operacional. A seguir será feita uma breve explanação sobre cada uma dessas etapas segundo a opinião do autor.

Planejamento Estratégico: planos voltados para o ambiente externo da empresa, relacionados às estratégias de produtos e mercados que visam otimizar o retorno do investimento dos acionistas.

Planejamento Administrativo: voltado à estruturação dos recursos da empresa de modo a criar possibilidades de execução com os melhores resultados

Planejamento Operacional: ligado à obtenção dos indicadores desejados; objetivos e metas em nível operacional, níveis de preços e produção, níveis de operação, políticas e estratégias de marketing e outros.

Padoveze (2010) por sua vez divide o processo em apenas duas fases: planejamento estratégico e planejamento operacional. Esta segunda apresenta consequências apontadas que são o processo de execução e posteriormente de controle. O autor ainda incorpora uma última etapa, denominada como programação.

Planejamento Estratégico: é a etapa inicial do processo de gestão, quando a empresa formula e reformula suas estratégias empresariais e de acordo com uma visão específica de futuro. É a fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos, e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais. Nessa etapa realizam-se as leituras dos cenários do ambiente e da empresa, comumente confrontando as ameaças e oportunidades dos cenários vislumbrados com os pontos fortes e fracos da empresa.

Planejamento Operacional: define planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional. Realiza-se geralmente pelo processo de elaboração de planos alternativos de ação, capazes de

implementar as políticas, diretrizes e os objetivos do plano estratégico da empresa, e pelo processo de avaliação e aprovação dos mesmos.

Programação: é a fase do processo de planejamento em que se replaneja no curto prazo buscando-se a adequação às expectativas em face das alterações dos ambientes externo e interno. Consiste na ordenação de necessidades, meios, recursos, ações, programas, análises e interações operacionais necessários para se executar o plano operacional adotado.

Execução: é a etapa do processo de gestão em que as coisas acontecem. A execução deve estar em coerência com o planejado e programado.

Controle: é o processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionando ações corretivas. Além disso, deve observar a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando assegurar o alcance dos objetivos propostos. Dentro do enfoque sistêmico, o controle faz também o papel de *feedback* ou retroalimentação do sistema.

Nesta mesma linha de pensamento, Welsch (1972, p. 31) ainda divide o processo de planejamento em de Longo Prazo ou planejamento estratégico e de Curto prazo, onde são estabelecidos os objetivos de resultado em curto prazo e traçado os planos orçamentários. Conforme afirmativa abaixo:

a) Planejamento de Longo Prazo: Conhecido como Planejamento Estratégico, onde se estabelecem objetivos empresariais e formulação de planos globais de longo prazo; b) Planejamento de Curto Prazo: Desenvolvimento de Planos e objetivos de lucros à curto prazo e elaboração de Planos Orçamentários; c) Execução: é a fase de desenvolvimento e execução de ações para colocar em prática o Planejamento; d) Controle: Ação corretiva: investigação e análises das ações executadas; Avaliação de desempenho; Comparação da avaliação real com a prevista no planejamento orçamentário; e) Avaliação dos processos de planejamento, execução e controle para aperfeiçoar ações futuras; Feedback contínuo de informações do ciclo de atividades da empresa; Motivação: incentivo à contribuição dos envolvidos no processo de planejamento para alcançarem os objetivos da empresa; Comunicação e Coordenação: Consiste no estabelecimento de um canal de comunicação e integração dos envolvidos na elaboração do Planejamento, bem como da coordenação de ações para sua execução.

O período temporal do planejamento também é comentado por Padoveze (2010) afirmando ser razoável pensar, no mínimo, para os próximos dois anos até

um horizonte de cinco a oito anos. Após essa perspectiva faz-se necessário o planejamento à curto prazo, ou seja, as ações para o próximo exercício. O autor chama esta fase de programação que consiste na elaboração de planos operacionais de produção e vendas e na mensuração econômico-financeira desses planos. E onde também se enquadra o planejamento orçamentário, o qual se caracteriza exatamente por ser um plano de curto prazo e envolve a quantificação dos elementos necessários para o processo de comprar, produzir e vender e, subsequentemente a mensuração econômica de todos esses elementos e suas resultantes.

2.6 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Após efetuar o devido planejamento estratégico da empresa e traçar os objetivos a curto e médio prazo, entra cena o planejamento orçamentário. Que Stedry (1999) define como sendo a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implementação de um plano. O orçamento irá definir o caminho a ser seguido em curto prazo de acordo e efetuar o controle para que os objetivos sejam alcançados no decorrer do período. Frezatti (2007, p. 46) conceitua orçamento dizendo:

Orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores.

Lunkes (2007, p. 31), por sua vez, define orçamento da seguinte forma:

São instrumentos de condução que nos permitem chegar onde queremos. E, de modo geral, é sempre melhor chegar aonde queremos, do que chegarmos a um lugar qualquer. O orçamento, o plano de contenção de gastos e os trabalhos de conscientização formam as três frentes principais para a adequação das despesas da empresa. Nesse sentido, o objetivo principal do orçamento – além de guiar a empresa – é o de contingenciar, controlar e organizar os gastos, de modo que a receita prevista possa produzir o resultado positivo desejado.

Na etapa de preparação do orçamento, segundo Cardoso (2012), o que se faz é contemplar em valores monetários o que foi descrito no plano operacional, ou seja, todos os recursos para financiar ou investir que permitam a realização das ações

propostas, em todas as áreas da empresa, de modo a alcançar os objetivos desejados.

Para Padoveze (2010) orçar consiste em processar todos os dados existentes no sistema de informação contábil no momento atual, e introduzir os dados previstos para o período futuro em questão tendo como base as premissas da empresa para um cenário futuro e levando em conta as alterações já definidas para o próximo exercício.

O mesmo autor discorre sobre os objetivos do orçamento, conforme se pode observar abaixo:

O orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e do controle de resultados. Portanto, convém ressaltar que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle, ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros. (PADOVEZE, 2010, p. 31)

No processo de formulação dos planos de ação dentro do planejamento orçamentário, são apresentadas duas perspectivas. A do orçamento participativo, efetuado de forma democrática e envolvendo os responsáveis pelo cumprimento dos objetivos traçados. E a do orçamento ditatorial, onde acontece de forma impositiva, sem nenhuma participação dos gestores que cumprirão as metas operacionais.

Na visão do autor, usar integralmente qualquer uma das formas não seria a melhor escolha para a empresa, conforme é evidenciando:

Ambas as posturas, de forma extremada, fatalmente levarão a problemas de comprometimento, motivação, coordenação de objetivos, e até, talvez, incorreção na mensuração dos planos setoriais e gerais. [...] Desta forma o sistema orçamentário oscilará entre os dois extremos: democracia participativa e processo impositivo. Contudo, nosso entendimento é de que ele deve conter o máximo possível de democracia e participação, para o comprometimento dos gestores setoriais, porem tem de reservar, aos responsáveis dos escalões mais altos, a possibilidade de ajustes dos objetivos setoriais aos objetivos maiores do empreendimento, mediante procedimentos algo mandatários. (PADOVEZE, 2010 p. 34)

Dessa forma, para obter bons resultados desde a formulação até a execução do sistema orçamentário é importante que ele esteja intrínseco na cultura da empresa. Que todos os integrantes que compõe a organização estejam conscientes de seu papel e de o que se espera. Tendo assim doses adequadas de participação

ou de determinação no processo de formulação do orçamento. De acordo com a cultura organizacional.

Para que o sistema orçamentário tenha sucesso é necessária a criação de uma cultura orçamentária, dentro da cultura da própria empresa. Em empresas que já utilizam desta ferramenta há algum tempo, estando acostumadas com as particularidades do processo, é possível aproveitar de uma forma mais efetiva os benefícios sistema orçamentário.

Por outro lado, em empresas que estão no processo de implantação, acabam por ter alguns problemas e dificuldades, considerados normais e justificáveis, por motivos de ordem técnica, motivacionais e de desempenho dos gestores. Ao segundo ano, ainda aparecerão dificuldades, mas de menor intensidade. Sendo geralmente no terceiro ano, onde o sistema normalmente estará mais consolidado, e que conseqüentemente a entidade acaba por criar a cultura orçamentária.

2.7 TIPOS DE ORÇAMENTO

Segundo Padoveze e Taranto (2009) o orçamento tem sido utilizado como técnica formal de programação das operações do planejamento econômico e financeiro nas empresas desde as décadas de 1940, 1950. Desde então vem sofrendo modificações a fim de aperfeiçoar e adequar o processo da melhor forma para cultura administrativa e orçamentária da empresa.

Pelo processo de gestão exigir planejamento, questionando assim as vantagens e desvantagens do orçamento tradicional, acaba por surgir novos tipos e modelos de orçamento, bem como novos modelos.

Neste sentido, resultado desta evolução, é possível identificar duas vertentes, uma que procura tornar o processo orçamentário mais preciso e rígido, transformando-o no mais importante instrumento do processo de planejamento das empresas e outra que busca simplificar sua estrutura, chegando até mesmo a desestimular a sua utilização.

O detalhamento de cada componente que faz parte das duas vertentes pode ser mais bem compreendido conforme a citação abaixo:

[...] a raiz conceitual do modelo de orçamento é o orçamento estático [...] A vertente que entende que o orçamento deve ser o grande instrumento de controle do processo de planejamento e de avaliação de desempenho parte do orçamento estático, aceita o conceito de orçamento ajustado, considera válido o conceito de orçamento base zero, tem afinidade com o conceito de custo e de gestão por atividade e admite o controle orçamentário matricial. Já a vertente que busca a flexibilização do orçamento, partindo da premissa de que o orçamento estativo engessa demais a empresa, tem como primeira proposta à adoção do orçamento flexível, aceita a adoção do conceito de *rolling forecast* é simpático à sugestão do *ballanced scorecard* de utilizar indicadores não financeiros para a avaliação do desempenho. (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 32 e 33)

Tendo como base o conceito dos autores, acima citados, será apresentado a seguir cada um destes modelos de orçamento. Seguindo a mesma sequência utilizada pelos autores. Primeiramente os modelos vindos do conceito tradicional de orçamento, sendo o estático, ajustado, base zero, custo e gestão por atividade e controle matricial.

E na sequência os modelos oriundos da segunda vertente que busca a flexibilização do orçamento. Sendo o orçamento flexível, contínuo (*rolling budget* e *rolling forecast*) e *orçamento de tendências*.

2.7.1 Orçamento Estático ou Budget

Padoveze e Taranto (2009) afirmam que este é considerado o primeiro conceito de orçamento, também conhecido como orçamento original ou *budget*. Sendo até hoje o mais comum dentro das organizações. Nele as peças orçamentárias são elaboradas a partir da fixação do volume de vendas e, por meio deles, são determinados os volumes de atividades e setores da empresa.

A essência desta modalidade é que após aprovado o orçamento através de projeções para o próximo período o mesmo não poderá ser alterado no decorrer do processo. É feito o confronto entre o projetado e o realizado e as variações devem ser justificadas pelos responsáveis pela execução orçamentária.

[...] Apesar de conter um elemento crítico, que é a sua estaticidade e, portanto, sua inflexibilidade, esse tipo de orçamento é muito utilizado, principalmente por grandes corporações, notadamente as que operam em vários países, em razão da grande necessidade de consolidação dos orçamentos de todas as suas unidades, dispersas geograficamente, em um orçamento mestre e único. Esse orçamento consolidado é vital para que a organização tenha uma visão geral de seus negócios e dos resultados econômicos esperados para o próximo ano [...] (PADOVEZE, 2010, p. 43)

Fato importante também citado pelo autor é de que se houverem alterações significativas entre o projetado e o realizado, na prática não há motivos para manter um orçamento estático, uma vez que não tenha validade para o processo decisório.

2.7.2 Orçamento Ajustado ou Forecast

Também pelas afirmativas de Padoveze e Taranto (2009) o orçamento ajustado ou *forecast* tem como objetivo oferecer ao orçamento uma alternativa de flexibilização e se dá quando se faz necessária uma alteração no orçamento original em razão de uma mudança significativa na expectativa de uma variável fundamental.

Segundo Padoveze (2010) este orçamento passa a vigorar quando se modifica o volume ou nível de atividades inicialmente planejado, para outro nível de volume ou atividade, decorrente de um ajuste de plano. Toda a vez que houver necessidade de ajustar os volumes planejados para outro nível de volume refaz-se o orçamento com as novas quantidades e esse novo orçamento é chamado de orçamento ajustado.

Conforme Padoveze e Taranto (2009) é importante ressaltar que a palavra *forecast* tem sido utilizada pelas empresas, principalmente as de origem norte-americana, para designar dois conceitos distintos: o conceito de orçamento ajustado, ou seja, um novo orçamento que provém do original modificado. E o conceito de previsão até o final do período orçado, isto é, a somatória dos valores dos períodos já realizados mais os valores dos períodos ainda a serem realizados, com um total que despreza as variações já ocorridas nos meses realizados.

2.7.3 Orçamento Base Zero

Este conceito de orçamento segue a vertente dos conceitos que buscam manter o orçamento mais rígido, bem como utilizar essa ferramenta gerencial como o principal instrumento de controle e avaliação do desempenho dos gestores.

Segundo Padoveze e Taranto (2009), a filosofia do orçamento base zero reside na exclusão de dados passados. Em outras palavras, este método despreza a visão tradicional de orçamento que leva em consideração dados passados para a

construção dos cenários futuros, por considerar que estes podem gerar distorções e ineficiências nas projeções. Assim, as previsões orçamentárias são elaboradas como se as operações da empresa estivessem começando.

O conceito fundamental do orçamento base zero é discutir se todas as atividades necessárias às operações deveriam ser reduzidas para o próximo período orçamentário.

Os autores afirmam que esta modalidade é reconhecida por proporcionar a possibilidade de os gestores reavaliarem detalhadamente suas operações. Melhorando o planejamento, a orçamentação e a tomada de decisões operacionais. Além de ser reconhecida como uma técnica de elaboração orçamentária e de gerencia administrativa que atua principalmente de baixo para cima.

Os mesmos autores ainda descrevem que existem dois elementos básicos no orçamento base zero: a elaboração de pacotes de decisões e a priorização desses pacotes. Esses elementos constituem em uma descrição detalhada de determinada atividade e de seus custos correspondentes, o que permite sua comparação com outras atividades e orienta a gerência quanto a sua ordem de prioridade. Cada pacote de decisão é resumido em um formulário, no qual constam as informações como: breve descrição da atividade, objetivos ou finalidades, gastos ou benefícios, consequências da não execução, medidas de desempenho e atividades alternativas.

A priorização desses pacotes consiste na avaliação e no escalonamento dos pacotes identificados por ordem de importância, por meio de uma análise de custo/benefício, ou mesmo de avaliação subjetiva. Com isso, a administração tem condições objetivas de alocar os recursos financeiros, destinando-os às atividades consideradas mais importantes.

Por fim, tendo em vista que a proposta do orçamento base zero consiste em discutir toda a empresa sempre que se elabora o orçamento – questionando cada gasto e estrutura e buscando verificar sua real necessidade -, podemos dizer que esse conceito é precursor do conceito mais atual de reengenharia, o qual pressupõe a rediscussão da empresa a partir de seus processos e a necessária existência deles. (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 45)

2.7.4 Custo e Gestão por Atividade

O conteúdo apresentado sobre o custo e gestão por atividade é dado por Padoveze e Taranto (2009): A gestão por atividade centraliza a atenção no custo das atividades necessárias para a produção e para a venda de bens e serviços, além de decompor os custos indiretos em centros de custo, levando em conta a ideia de direcionadores de custo. A elaboração desse tipo de orçamento compreende basicamente as quatro etapas a seguir:

1. Orçar os custos para a realização das atividades de cada área.
2. Determinar a demanda de cada atividade individualmente, com base, entre outros fatores, no orçamento, na produção e no desenvolvimento de um novo produto.
3. Calcular os custos de realização de cada atividade.
4. Estabelecer o orçamento como o custo de realização de diversas atividades.

A gestão por atividades permite à empresa definir os recursos necessários para atender a demanda, bem como projetar e controlar a demanda dos direcionadores de recursos. É por essa razão que esse conceito é expresso pelos fundamentos do custo ABC (*activity based costing* – custeamento baseado em atividade), que podem evoluir para o conceito de ABM (*activity based management* – gestão baseada em atividade). Essa evolução normalmente é representada pelas siglas ABM/ABC. (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p.50)

Os autores afirmam que o objetivo principal da gestão por atividade é o custeamento unitário de cada uma delas. Sendo necessário segmentar o departamento, identificando o principal direcionador de custo dessas atividades. Além de apresentar outro importante objetivo, que é a identificação dos produtos ou serviços que podem ou não adicionar valor ao resultado econômico da empresa.

Em linhas gerais, a gestão por atividades não apresenta nenhum conceito novo. Basicamente, ela apenas obriga a implantação de uma tabela adicional de atividades no sistema orçamentário, bem como a inserção de uma quantidade de direcionadores. Sendo necessário custear separadamente as atividades, levando em conta a quantidade de direcionadores observados para cada uma delas. Em seguida

direcionando esses custos para os produtos. E por fim analisar a rentabilidade individual de cada produto.

2.7.5 Controle Matricial

Segundo Padoveze e Taranto (2009), o controle matricial é um dos mais recentes conceitos de controle orçamentário. Ele sugere um exame detalhado dos gastos, com a definição de metas de redução específica para cada gerencia. Tendo como interesse, além de oferecer desafios compatíveis com o potencial de ganho de cada área, trazer uma sistemática eficaz de acompanhamento e controle dos gastos.

Em linhas gerais, no conceito de controle matricial, o gestor de cada departamento ou centro de custos faz seu orçamento de despesas gerais, as quais são divididas em pacotes. Paralelamente a isso, são definidos outros gestores para cada pacote, os quais representam as entidades responsáveis por esses pacotes. Isso significa que a empresa terá: um gestor responsável pelo controle orçamentário de todas as despesas de seu centro de custos ou departamento, as quais são separadas em pacotes, e outros gestores, que serão as entidades responsáveis pelos pacotes de cada centro de custos ou departamentos. (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p.61)

Os autores discorrem sobre três definições que apoiam o conceito de controle matricial. Que são as seguintes:

- Variável de análise: é uma conta contábil ou mesmo um grupo de contas contábeis homogêneas em relação aos lançamentos que as originam. Por exemplo, as diversas contas contábeis que recebem os lançamentos dos encargos sobre a folha de pagamentos podem ser agrupadas em uma variável de análise denominada encargos de folha.
- Pacotes: são agrupamentos de variáveis de análise relacionadas ao mesmo tema. Por exemplo, despesas de pessoal.
- Entidades: é o menor nível em que serão realizados levantamentos de dados. Pode ser uma unidade organizacional da empresa ou um centro de custos. É importante ressaltar que para cada entidade é definido um dono e um gestor.

Para a elaboração do orçamento e posterior acompanhamento do desempenho da empresa, é realizado o cruzamento de pacotes e entidades em uma matriz. Sendo que as linhas da matriz são os pacotes, e as colunas, as entidades.

No âmbito das despesas, a ferramenta tem como objetivo a redução dos custos, a qual é obtida por meio da análise detalhada da situação atual, bem como a identificação e da utilização de melhores práticas. Trazendo benefícios como: o conhecimento detalhados dos gastos, avaliação de desempenho de cada área e implementação de melhorias no processo de gestão dos recursos.

Já no âmbito das receitas, é um método gerencial para a elaboração e controle do planejamento anual de vendas que, além de buscar aumentar a receita operacional líquida, contribui para a melhoria do indicador de rentabilidade da empresa.

2.7.6 Orçamento Flexível

O orçamento flexível foi desenvolvido para ser uma solução ao orçamento estático e seus ajustes. Vem também da vertente que busca a flexibilização do orçamento. Segundo os conceitos de Padoveze e Taranto (2009) e Padoveze (2010), ele parte da premissa de que o fator principal do orçamento – o orçamento de vendas- depende da previsão de quantidade e esta variável não deve ser fixada, uma vez que alterações no volume das operações são consideradas normais. Em razão disso, todos os custos e despesas diretamente ligados ao volume de vendas também devem ser alteradas.

A base para a elaboração do orçamento flexível é a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis, os custos variáveis seguirão o volume de atividade, enquanto os custos fixos terão o tratamento tradicional.

Nesta modalidade, o orçamento de uma forma geral vai se formando na medida em que a atividade vai ocorrendo, uma vez que a única projeção é dos custos fixos, e os custos variáveis dependem da demanda pela produção da atividade, uma vez que não assume nenhuma faixa de quantidade. Porém, os autores ressaltam que um ponto negativo à adoção deste orçamento é que ele foge ao fundamento do orçamento, que é prever o que vai acontecer.

2.7.7 Orçamento Contínuo, Rolling budget e Rolling Forecast

Segundo Padoveze (2010) esses termos podem ser traduzidos como orçamento contínuo e projeção contínua. São conceitos novos de orçamento com o objetivo de torna-los mais flexíveis e retirar dele o caráter estático. Neste modelo, a cada período em que o orçamento é realizado, orça-se ou projeta-se mais um período futuro. Sempre mantendo na projeção uma quantidade igual de períodos.

Por exemplo, numa orçamento projetado de janeiro à dezembro, após passado o período de janeiro, passa-se a utilizar a projeção de fevereiro à janeiro do próximo período. Neste caso, sempre será mantido o período de 12 meses.

Porem existe uma diferença entre o que se chama de *rolling budget e rolling forecast*. Como pode ser observado na afirmativa de Padoveze e Taranto (2009, p. 38):

Para Welsch, o orçamento contínuo é, com frequência, usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário replaneja e fazer projeções continuamente por força das circunstancias. Isso mostra que o conceito de *rolling* não tem sido usado apenas para adicionar um novo período orçado após a realização do ultimo período, mas também pra caracterizar o ajuste continuo do orçamento quando ele recebe o nome de *rolling forecast*. A adoção do conceito de *rolling forecast* praticamente descaracteriza o processo orçamentário tradicional, uma vez que são feitos ajustes periódicos no orçamento base, de modo que o acompanhamento orçamentário e a análise das variações, de certa forma perdem sentido. O conceito é valido como modelo de planejamento contínuo, mas não vislumbra o comprometimento dos gestores, já que torna desnecessária a justificação da análise das variações.

2.7.8 Orçamento de Tendências

O orçamento de tendências usa como base um orçamento já existente e utiliza-se do pressuposto de que os gastos do passado voltarão a ocorrer no futuro. Padoveze e Taranto (2009, p. 39) tratam a modalidade da seguinte forma:

O conceito de orçamento de tendências é utilizado no processo de elaboração das peças orçamentarias como método para calcular os valores orçados. Ele é baseado na utilização dos valores obtidos no passado como referencia para os valores futuros e é muito usado pelas empresas, pois parte da premissa de que os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já em operação e há uma grande tendência de que esses eventos ocorram novamente.

Embora muito utilizado, os autores entendem, que este método deve ser evitado, uma vez que mesmo que as estruturas existentes sejam as mesmas, o que ocorreu em determinado período não ocorrerá necessariamente no próximo. Além disso, o orçamento incorpora as estruturas projetadas e os planos operacionais que se iniciarão no período orçado. Por fim, as condições e as variáveis econômicas e financeiras do próximo período, com grande probabilidade, serão totalmente diferentes.

2.8 MODALIDADES DE ORÇAMENTO

Dentro do processo de planejamento na empresa, o primeiro passo é traçar os objetivos a serem alcançados para chegar aos resultados desejados. Em seguida, o plano operacional, que segundo Cardoso (2012), é aquele que descreve como as ações deverão ser colocadas em prática, suas características e prioridades. E por fim, o orçamento, que faz parte do plano financeiro trazido em valores.

O mesmo autor exemplifica de modo mais claro os objetivos de um orçamento e o envolvimento necessário dos diversos setores que compõe a empresa para atingir o que foi proposto.

A peça chamada de orçamento é um roteiro para se chegar aos objetivos de cada área da empresa, portanto da organização como um todo. Por exemplo, suponhamos que os objetivos da empresa sejam o de elevar sua participação no mercado de determinado produto, de 10% para 15%, e com resultados 10% acima do ano anterior. Esses objetivos determinam um esforço dos participantes da empresa em produzir e vender tais produtos a custos e preços condizentes com os resultados desejados. Assim, em primeiro lugar, vamos dimensionar o quanto em volume deve ser vendido e distribuído para atender o primeiro objetivo, projetando os resultados estimados nessa etapa. Em seguida devemos projetar as necessidades de produção, tendo inclusive que rever as condições operacionais da fábrica e os materiais necessários para obtenção dos produtos finais, projetando aqui os custos de produção. Em terceiro lugar, devemos detalhar as condições operacionais de produção, para estimar qualquer necessidade de novos investimentos que permitam atender as estimativas esperadas, os gastos administrativos com treinamento, capacitação e habilitação dos recursos humanos, comerciais e financeiros do negócio para atingir os resultados desejados. (CARDOSO, 2012, p. 6)

O planejamento orçamentário engloba vários outros orçamentos menores, que são divididos de acordo com a área de atividade dentro da empresa. A seguir serão apresentados alguns desses orçamentos.

2.8.1 Orçamento de Vendas

Padoveze (2010) afirma que o ponto chave do orçamento operacional é o orçamento de vendas. É o ponto inicial para a formulação dos orçamentos, uma vez que a através da demanda de vendas irá definir as quantidades a serem produzidas e estoques necessários.

Fundamentalmente o orçamento de vendas compreende as seguintes partes: previsão de vendas em quantidades para cada produto, previsão dos preços para os produtos e a identificação dos impostos sobre as vendas. Como afirma Lunkes:

O orçamento de vendas é formado pelas previsões de vendas de um período determinado. Ele estima as quantidades de cada produto e serviço que a empresa planeja vender ou prestar, define o preço a ser praticado, impostos incidentes e a receita a ser gerada, como também pode tratar da quantidade de clientes a serem atendidos, as condições básicas dessa venda, a vista ou a prazo, entre outras informações. Geralmente, ele serve de base para as outras peças orçamentárias, por isso, se suas estimativas não forem precisas pode inviabilizar o controle orçamentário como um. (LUNKES, 2007, p. 42)

Para Padoveze (2010) a primeira etapa, do orçamento de vendas é a determinação das quantidades orçadas. E para isso existem pelo menos três grandes métodos de previsão que serão apresentados a seguir:

Método estatístico: é a utilização de modelos estatísticos de correlação e análise setorial, via recursos computacionais, ou mesmos métodos estatísticos diretos de análise de tendências. Isso será possível quando o passado permitir imaginar um comportamento futuro das vendas. É o método utilizado quando há muita dificuldade em saber o que vai vender.

Método de coleta de dados das fontes de origens das vendas: neste caso, o orçamento de quantidades de vendas terá como base as informações vindas diretamente dos centros vendedores, as quais serão compiladas no setor de controladoria. Neste ponto o autor afirma que quanto melhor forem os sistemas de informações de coleta de dados e projeção de vendas futuras, mais eficaz será este método, pois não se limita a opiniões por vezes tendenciosas que gerariam resultados finais inconsistentes.

Método de uso final do produto: é um método que deve ser utilizado quando, por meio do conhecimento do uso final do produto por seus clientes, a empresa pode orçar suas próprias vendas. Saber o que seu cliente vai vender, pelo conhecimento dos programas de produção desses clientes, será um meio seguro de orçar as quantidades de vendas da empresa como fornecedora certa para esses clientes. Essa metodologia tende a ser cada vez mais utilizada pelos atuais conceitos praticados de cadeia de fornecimento e terceirização.

Os autores Carneiro e Matias (2011) afirmam que para que a projeção das vendas tenha maior eficácia, é importante que seja utilizado, de acordo com as características da organização uma combinação de métodos de projeção de vendas.

Existem diversos métodos de previsão de vendas, embora nenhum deles seja absolutamente superior aos demais. Todos eles apresentam vantagens e desvantagens, e a escolha de um ou mais deles se faz em função das características da empresa, dos produtos, das informações e recursos disponíveis. (SANVICENTE; SANTOS, 1983, p. 48)

Após todo o processo de projeções de vendas, chega-se ao “produto final” de todo esse processo que é um relatório gerencial, que segundo Carneiro e Matias (2011), irão formalizar todas as previsões feitas pelo departamento comercial. O relatório gerencial deve ser elaborado com riqueza de dados, para que o diretor comercial e a alta administração possam visualizar detalhes do orçamento de vendas. Porém, também deve ser elaborado de uma forma didática e clara, para que, posteriormente, facilite o processo de controle das metas estipuladas.

Frezzatti (2009) ressalta que os relatórios gerenciais orçamentários devem possuir os seguintes atributos: confiabilidade (informações confiáveis, sem viés ou erro), abrangência (permitir uma ideia ampla econômico-financeira da empresa) e tempestividade (informações que chegam no momento necessário para a tomada de decisão).

2.8.2 Orçamento de Produção

Nesta etapa, segundo Cardoso (2012), deve-se preparar a empresa para produzir e atender a sua participação esperada de mercado. Para tanto, o orçamento de vendas com algumas instruções é passado para a área de fabricação em busca do orçamento das quantidades de produção.

Padoveze (2010) afirma que é um orçamento totalmente decorrente do orçamento de vendas. Porém, no caso de o fator limitante ser a quantidade produzida, entende-se que o orçamento de vendas é que decorre da quantidade produzida. No entanto, para a maior parte das empresas, o fator limitante é vendas, entendendo assim que o orçamento de produção decorre do orçamento de vendas.

O autor ainda salienta que o orçamento de produção é quantitativo. Não há, em princípio, necessidade de valorizar o valor da produção para fins de orçamento. O orçamento de produção em quantidade dos produtos a serem fabricados é fundamental para a programação operacional da empresa, e dele decorre o orçamento de consumo e compra de materiais diretos e indiretos, bem como a base de trabalho para os orçamentos de capacidade e logística.

Welsch (1996) afirma que o orçamento de produção é o primeiro passo do planejamento de operações de fabricação. Além do orçamento de produção, há três outros orçamentos importantes relacionados ao processo de fabricação: o orçamento de matérias primas, que envolve as estimativas das exigências de matérias-primas. O orçamento de mão de obra, que indica a quantidade e o custo da mão de obra direta. E o orçamento dos custos indiretos de produção, que inclui as estimativas de todos os custos de produção além da matéria-prima e da mão de obra direta.

Sanvicente e Santos (1983) ressaltam que a elaboração do plano de produção requer a conciliação, por vezes difícil, dos seguintes aspectos: atendimento ao orçamento de vendas, minimização dos custos de produção e minimização dos investimentos em estoques.

Neste sentido, segundo os autores, existem basicamente três maneiras de fabricar produtos que atenderão a demanda do departamento comercial. Sendo eles apresentados a seguir:

- Produção constante: a produção teria um nível constante durante todo o exercício e os excessos ou faltas de produção em relação à demanda seriam atendidos pelos estoques.

- Produção ao nível das vendas: os estoques são mantidos ao mínimo e a produção mensal varia em função das vendas. É o método mais indicado para indústrias que fabricam produtos perecíveis ou de difícil estocagem.
- Produção por ciclos: consiste na fabricação contínua da quantidade total anual de determinado produto, durante certo período de tempo.

Em resumo, Carneiro e Matias (2012) afirmam que quando o departamento comercial finaliza a projeção das quantidades a ser vendido de cada produto, o departamento de produção deve se programar para fabricá-las, ou seja, deve elaborar os planos de produção. Para que o gestor do departamento de produção possa definir qual delas irá utilizar, deve, além de avaliar os condicionantes sugeridos pelos outros departamentos, analisar as vantagens e desvantagens que as três opções apresentam.

2.8.3 Orçamento de Estoques

Após concluir a produção ou mesmo adquirir produtos para revenda, a empresa se depara com a necessidade de estocar. Neste sentido, surgem inúmeros questionamentos sobre a real necessidade dos estoques em quantidade e por qual período de tempo. Uma vez que o custo de estocagem pode definir até mesmo a diferença entre uma operação ser rentável ou não para a organização. Uma vez que, em um cenário cada vez mais competitivo, qualquer diferença de custo se transforma em vantagens competitivas ante aos concorrentes.

Neste sentido, segundo Moura e Banzato (1994), foi desenvolvido no início da década de 50 na Toyota Motors Company, no Japão, o sistema Just in Time, como um método para aumentar a produtividade, apesar dos recursos limitados. Segundo Shingo (1996), o termo sugere muito mais que se concentrar apenas no tempo de entrega, pois isso poderia estimular a superprodução antecipada e daí resultar em esperas desnecessárias. Cada processo deve ser abastecido com os itens necessários, na quantidade necessária, no momento necessário – just-on-time, ou seja, no tempo certo, sem geração de estoque.

O sistema é até hoje visto como uma enorme vantagem para as corporações que conseguem aderir. Padoveze (2010), afirma que em uma empresa onde há possibilidade de venda imediata de toda a produção a empresa consegue evitar a necessidade de ter uma estocagem de produtos acabados, o orçamento de produção acaba sendo igual ao orçamento de vendas em quantidades. Esse fato pode acontecer em empresas que produzem por encomenda ou naquelas que conseguem uma perfeita aplicação do conceito de *just-in-time* para o produto final.

Porem, segundo o mesmo autor, para muitas empresas, o estoque de produtos acabados é estratégico. O negócio da empresa é ter produtos acabados sempre à mão, para pronto atendimento ao cliente. Um exemplo disso é o comercio de vestuário no varejo. Porem é importante salientar que se para algumas empresas é estratégico ter sempre estoque de produtos acabados, esse volume estratégico disponível deverá ser sempre o menor possível. Deve-se encontrar um ponto de equilíbrio entre o volume de estoque necessário, pois a estocagem tem um custo que deve ser controlado ao máximo.

Normalmente, a politica de estocagem de produtos acabados é traduzida em dias de vendas, por tipo de produto. A empresa tem informações e experiência que permitem ficar qual deve ser o estoque mínimo a se manter para o atendimento às vendas.

Quando observado no âmbito de produção e estoques de matérias primas, Cardoso (2012) salienta que no orçamento de estoques, o objetivo é o de abastecer a fábrica com as matérias-primas necessárias. Para isso, necessita-se de informações precisas dos componentes de cada um dos produtos, estoques atuais, quantidades necessárias para completar a produção e eventualmente algum estoque de segurança ao final de cada período.

2.8.4 Orçamento de Custos

O orçamento de custos consiste em orçar todos os fatos ligados à geração do produto ou do serviço, que segundo Carneiro e Matias (2012) podem ser classificados em três categorias distintas: matérias-primas, mão de obra direta e custos indiretos.

Segundo os mesmos autores, para a elaboração do orçamento de matérias-primas, devem ser seguidas basicamente três etapas. A primeira é a determinação da quantidade de matérias-primas que é baseada no orçamento de produção e em dados históricos da composição destes itens de cada produto. Em seguida a etapa da política de estocagem ou compras, que deve levar em conta a capacidade de armazenagem da empresa e as condições de negociação oferecidas pelos fornecedores. E por fim, após estabelecer a quantidade a ser comprada de cada matéria prima, faz-se uma previsão do preço de cada uma delas, projetando-se quanto será gasto mensalmente.

No orçamento de mão de obra direta, segundo Sanvicente e Santos (1983), são necessários dois dados para cada um dos produtos fabricados. O primeiro é o número de horas padrão, onde se determina o número de horas em média necessárias para a fabricação de determinado produto. Em seguida estabelecer o custo da hora padrão, que consiste em estabelecer a média, em horas, dos salários e encargos sociais dos funcionários envolvidos diretamente no setor de produção.

Pela definição dos mesmos autores acima citados, os custos indiretos de produção abrangem todos os custos fabris que não podem ser classificados como mão de obra direta ou matéria-prima, e são incorridos em nível de departamento ou ao nível da fábrica como um todo. Um exemplo de custo indireto seria os gastos de um departamento de manutenção para manter as máquinas do departamento de produção funcionando perfeitamente. Para a elaboração do orçamento de custos indiretos, devem ser levados em conta alguns passos. Primeiramente promover a mensuração da “grandeza” e a “medida de atividade” que utilizarão para medir o serviço prestado ao departamento de produção. Projetar a quantidade de serviços prestados e os gastos totais mensais para que o serviço possa ser prestado. E, por fim, ratear os gastos do departamento pelos produtos que serão fabricados pelo departamento de produção.

Neste sentido, Carneiro e Matias (2012) afirmam que o rateio é um procedimento imprescindível para que se possa definir, com o máximo de exatidão possível, o valor dos custos indiretos para se fabricar cada um dos produtos.

2.8.5 Orçamento de Despesas

Carneiro e Matias (2012), afirmam que despesas são gastos que não estão ligados à geração do produto ou do serviço, mas à estrutura comercial e administrativa que a organização dispõe para desenvolver suas atividades.

As despesas podem ser divididas em duas categorias: comerciais e administrativas. Onde as comerciais são predominantemente variáveis, enquanto as administrativas são predominantemente fixas.

Welsch (1996) define que gastos fixos tendem a manter seu valor total constante de mês para mês, independentemente das flutuações da produção ou do volume de trabalho realizado. Já os gastos variáveis tendem a oscilar diretamente em relação a alterações da produção ou do volume de trabalho realizado.

Carneiro e Matias (2012) citam, ainda, outro tipo de gasto que pode ser classificados como semivariável, que possui um componente fixo e outro variável. Como por exemplo o salário de vendedores, que possuem um valor fixo mais um percentual de comissões sobre o montante das vendas efetuadas em um determinado período.

Welsch (1996) ainda classifica gastos como controláveis, em que se tem autonomia para tentar reduzir, como por exemplo, as despesas com viagens de determinado funcionário. E gastos não controláveis, em que não se tem autonomia para reduzir, como por exemplo, o salário fixo de um vendedor, pois o mesmo foi definido por meio de um acordo coletivo com o sindicato da categoria.

Dentro do orçamento de despesas, incorrerão todas essas modalidades de gastos, que devem ser analisados individualmente, a fim de otimizar a gestão dos mesmos. O orçamento de despesas engloba vários setores da empresa, que não estão ligados diretamente ao processo produtivo no caso da fabricação de um produto. No setor de prestação de serviços são gastos que não estão diretamente ligados ao serviço prestado.

Carneiro e Matias (2012) citam algumas divisões do orçamento de despesas. Como o orçamento de despesas comerciais, que são predominantemente variáveis,

quando estão ligados ao volume vendido, por exemplo. E que podem ser divididos em despesas de vendas (salários e comissões de vendedores, propagandas, materiais de escritório, despesas de viagens, etc.) e despesas de distribuição (combustível, salário dos entregadores, manutenção de veículos, etc.).

E orçamento de despesas administrativas, que engloba departamentos que cuidam de recursos humanos, financeiro e administrativo. Tal orçamento é composto de despesas predominantemente fixas e podem ser classificados em dois grupos: folha de pagamento (gastos com funcionários, salários, benefícios e encargos) e outras despesas (material de escritório, energia elétrica, etc.).

2.8.6 Orçamento de Caixa e Projeção de Resultados

Segundo Sanvicente e Santos (1983), o orçamento de caixa consiste em estimar as entradas no caixa, decorrentes das vendas dos produtos e outras receitas, e as saídas do caixa, resultantes dos custos, das despesas operacionais e outros gastos. Quanto aos períodos que englobam as projeções de fluxo de caixa, Carneiro e Matias (2011), colocam que é relativo a natureza de cada negócio. Geralmente é projetado para cobrir um período de um ano, dividido em intervalos menores de tempo. Dessa forma, quanto mais sazonais são os fluxos de caixa, maior o número de intervalos.

O mesmo autor ainda coloca a diferença entre o regime de competência e o regime de caixa. Fator esse que influencia diretamente no orçamento de caixa. Pelo regime de competência, uma venda é contabilizada quando ocorre o embarque da mercadoria ao cliente, enquanto, pelo regime de caixa, a venda só será contabilizada quando o pagamento for efetivado e o dinheiro entrar no caixa da empresa.

Cardoso (2012) afirma que a previsão do fluxo de caixa é, talvez, a mais importante etapa de um plano financeiro, pois é através dela que se determina o excesso ou eventual necessidade de recursos financeiros para as operações da empresa. O termo econômico liquidez significa conversibilidade em moeda ou capacidade de honrar pagamentos. Liquidez em excesso pode demonstrar desde uma fartura de mercado para a empresa até uma falta de oportunidade de aplicação

dos recursos nos negócios da empresa, entre outras situações econômicas ou de mercados específicas. No entanto, a falta de liquidez pode significar desequilíbrio entre as aplicações e os fundos de recursos nas operações da empresa, ou até representar baixa capacidade em honrar seus compromissos financeiros.

Carneiro e Matias (2011, p.68) observam uma parte muito importante dentro desta modalidade de orçamento:

Quando uma organização elabora seu orçamento de caixa, consegue identificar excessos (superávits) ou insuficiências (déficits) de recursos financeiros em seu caixa. A avaliação da posição financeira (projeções dos saldos de caixa em determinado período), pode indicar a necessidade de alguma forma de empréstimo para cobrir os déficits ou a necessidade de planejamento para transferir os superávits para algum tipo de investimento em instituições financeiras [...] não é conveniente manter recursos parados no caixa, pois eles serão corroídos pela inflação.

Quanto ao método utilizado para a projeção do orçamento de caixa, Sanvicente e Santos (1983) sugerem que seja elaborado por meio do método dos recebimentos e pagamentos, sendo considerado o mais detalhado. Levando em conta outros orçamentos parciais como o de vendas, dos custos dos produtos vendidos, das despesas comerciais e administrativas e de outros itens. O método consiste em ajustar tais orçamentos para as datas nas quais as transações efetivamente se converterão em termos de caixa (entradas e saídas).

2.8.7 Orçamento de Investimentos e Financiamentos

Esta parte do planejamento orçamentário tende a estar mais ligado a área de finanças e conforme cita Padoveze (2010), refere-se aos elementos não-operacionais da demonstração de resultados. O enfoque básico é elaborar o orçamento dos gastos previstos com investimento que serão ativados como ativo permanente, bem como dos financiamentos necessários para fazer face à necessidade de fundos para sua aquisição.

O orçamento de investimentos não se liga apenas aos planos de curto prazo. Eles estão muitas vezes interligados com outros orçamentos como o operacional e os planos estratégicos. Compreende os investimentos dos planos operacionais já deflagrados no passado e em execução no período orçamentário, bem como aqueles necessários detectados para o período em curso.

No orçamento de investimentos são utilizadas ainda técnicas de análise de alternativas de investimentos e rentabilidade de projetos. Assim, em cada caso é feito um estudo específico de rentabilidade e das alternativas possíveis.

O autor ainda coloca que em princípio todos os elementos do ativo permanente deverão ser atendidos por uma peça orçamentária. E, além disso, é sua parte integrante a previsão dos desinvestimentos, que podem acontecer tanto por vendas, troca ou renovação tecnológica.

O orçamento de financiamentos, por sua vez, tem por finalidade orçar tudo que é relacionado com a área de obtenção de fundos, os gastos para manutenção desses fundos, bem como os pagamentos previstos. A obtenção de novos fundos não se resume simplesmente para a obtenção de investimentos em ativos permanentes. Também engloba neste caso, qualquer situação que exija a obtenção de recursos, como capital de giro, programas estratégicos de propagandas, etc.

Ele pode ser dividido em orçamento de novos financiamentos ou fontes de fundos, orçamento de financiamentos já existentes, orçamento de outras despesas financeiras e de outras receitas financeira.

Em todos os casos é indispensável ter todas as seguintes informações: tipo de financiamento, taxa de juros, comissões bancárias, impostos incidentes, prazos de carência e cronograma de amortização.

2.8.8 Orçamento em Entidades Não-Industriais

Segundo Padoveze (2010), as entidades industriais são as que mais exigem do gestor um plano orçamentário. Fundamentalmente pela indústria englobar uma série de processos, como o de produção, estoque de matéria prima, estoque de produto acabado, etc. o que acaba exigindo maior controle por parte do gestor, tendo em vista a maior complexidade deste setor.

Esta complexidade esta ausente na maior parte das demais entidades sejam elas com ou sem fins lucrativos. Dessa forma, o processo orçamentário tende a ser facilitado e pode permitir uma utilização até mais efetiva na gestão da entidade.

O autor afirma que o orçamento de receitas, que compreende a previsão de quantidades e preços unitários das mercadorias, produtos e serviços, é o principal orçamento de qualquer entidade. A base deste orçamento esta na demonstração de resultados. O principal neste sentido é identificar quais são as variáveis de receita da empresa e classifica-las da forma que melhor se adapte para que sejam efetuadas as projeções de resultado e conseqüentemente o orçamento.

2.8.8.1 Empresas Comerciais

Padoveze (2010) coloca que as empresas comerciais trabalham com uma grande variedade de mercadorias, e muitos itens dentro dessas variedades. Porem não há dificuldades no custeamento das mercadorias, pois não há transformação, assim como o preço de vendas que pode ser facilmente obtidos através de sistemas de informação operacionais e gerenciais, ou mesmo em termos de preços de mercado.

O mesmo acontece com os estoques. Pois já se conhece o giro de cada tipo de mercadoria e não há várias modalidades de estoque, somente o de produtos finais. O que facilita o processo de gestão deste item tão importante, tendo em vista que a gestão de estoques de forma inadequada pode gerar prejuízos relevantes.

O autor coloca, ainda, que o maior trabalho para o orçamento de vendas consiste na adequada classificação das mercadorias. Em linhas gerais, devem-se classificar as mercadorias por tipos, setores, departamentos, natureza, etc.. Dentro de cada segmentação de classificação, isolam-se os itens que devem ser tratados em grupo e os itens tratados como outros.

Em seguida, com os dados do orçamento de receitas, resulta o orçamento de compras e consumo. Onde se devem orçar os preços de compra, visando aperfeiçoar os custos.

Os demais orçamentos, como o de despesas, seguem o método tradicional de orçamento pelos centros de custo, departamentos, etc. Padoveze (2010) observa ainda que como a maioria é custo fixo em natureza, não há nenhuma condição diferenciada para esse orçamento de despesas nas empresas comerciais.

2.8.8.2 Empresas de Serviços

As empresas de serviços apresentam características um pouco diferentes das industriais e comerciais. Elas apresentam um valor de operação mais elevado, gastos com mão-de-obra e despesas decorrentes do pessoal, sendo interpretadas como custos fixos. Dessa forma, se dá uma ênfase ao orçamento de despesas departamentais.

O autor Padoveze (2010), coloca que há diferenças consideráveis entre as prestadoras de serviços, tendo como referência dos serviços que elas entregam. Alguns exemplos podem ser observados a seguir.

Empresas de serviços com fornecimento de produtos, como exemplo de lanchonetes de comida rápida. Esse tipo de empresa tem semelhança com a empresa industrial. Sendo necessário, no caso, de estruturar o orçamento de materiais baseado na estrutura do custo dos produtos fornecidos. Há estoque de materiais, necessários para os produtos consumidos, e o consumo de materiais estão relacionados diretamente com as vendas em quantidade, e, portanto, a quantidade dos materiais dos produtos decorre da previsão de vendas.

Empresas de serviços baseados em equipamentos, como exemplo de transporte, aviação. Neste caso o orçamento de depreciação tende a ser o mais importante, pois o impacto deste gasto em geral é bastante expressivo. Tendo a possibilidade da existência de materiais e serviços de consumo variável em casa serviço executado, que deve ser contemplada no orçamento de consumo de materiais.

Empresas de serviços baseados em licenciamentos, a exemplo de franquias ou licenças de marcas. Apresentam facilidade no orçamento de receitas, em razão da existência de contratos que estipulam valores fixos, mensais, baseados nas vendas dos franqueados e seus respectivos preços, de onde são extraídos os dados para o orçamento de quantidade e preços.

Empresas de serviços baseados em mão-de-obra, como consultorias, serviços profissionais especializados, etc.. Sendo bastante comum a venda desses serviços, tanto por contratos com preços mensais ou anuais fixos. Neste caso, o

orçamento de receita de incorporar a classificação pelos principais tipos de venda de serviços.

2.9 AVALIAÇÃO E CONTROLE

Após o processo de planejamento e projeção é chegada hora de efetuar o acompanhamento do desempenho da organização. Frezatti (2009) expõe que é comum encontrar a empresa que compara o seu resultado total e percebe que a variação em relação ao que planejara é pequena. Como consequência, considera desnecessário dedicar recursos num processo que pode não proporcionar valor. Nessas condições, ela se limita a dispor do resultado pelo total da empresa, sem analisar por área e por atividade.

Tal atitude pode fazer com que passe por despercebido desvios importantes dentro do que foi planejado, uma vez que limitar-se a analisar o desempenho global da empresa, E o objetivo principal é obter um desempenho eficiente em cada área da empresa e em consequência chegar ao resultado geral satisfatório.

É indispensável ter um controle efetivo dentro da administração do orçamento. Oliveira (2007) conceitua controle como função do processo administrativo que, mediante comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Frezatti (2009, p. 84) conceitua o controle como um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ai que planejou para dado período.

Na afirmativa do autor, fica clara a importância do processo de avaliação e controle do orçamento. Pois sem ele, todo o planejamento orçamentário realizado perde sua utilidade. O gestor tem uma função fundamental neste processo, que, segundo Frezatti (2009), deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação, uma vez

entendido o nível de desempenho incorrido, identificam ações corretivas e ajustes ao orçamento no sentido de preservar os objetivos do período, qualitativa e quantitativamente.

Padoveze (2010) afirma que a base do controle orçamentário é o confronto dos dados orçados contra os dados reais obtidos pelo sistema de informação contábil. As variações ocorridas entre os dados reais e os dados orçados permitirão uma série de análises, identificando se as variações ocorridas foram decorrentes de plano, preços, quantidades, eficiência, etc.

Neste sentido os principais objetivos do controle orçamentário são: identificar e analisar as variações ocorridas, corrigir os erros detectados e ajustar o plano orçamentário, se for o caso, para garantir o processo de otimização do resultado e da eficácia empresarial.

Frezatti (2009) coloca que a forma desse controle ocorrer depende de várias coisas, tais como disponibilidade de sistemas de informação, estrutura conceitual disponível, importância dada pelos principais gestores, momento vivido pela empresa etc. Em algumas organizações, as informações são disponibilizadas pelos sistemas de informações da empresa e o próprio gestor se encarrega de estruturar os relatórios de que necessita para a sua auto avaliação. No momento seguinte, os gestores, uma vez entendido o nível de desempenho incorrido, identificam ações corretivas e ajustes ao orçamento no sentido de preservar os objetivos do período, qualitativa e quantitativamente.

Os principais focos de acompanhamento seriam as atividades operacionais significativas para que os objetivos sejam atingidos, tais como vendas, suprimentos, produção e prestação de serviços, gastos nas atividades de apoio etc. O ideal seria que todos os processos sejam analisados e, identificadas as suas variações, em relação ao orçado. Porém, em algumas organizações, o foco de atenção acaba sendo aquilo que o gestor controla.

Existem várias maneiras de discutir e definir relevância de uma variação. Uma possível abordagem leva em conta que a organização tenha um referencial absoluto de valor que faça sentido para ela, bem como um percentual acima do qual queira alocar esforços no sentido de entender as causas dessa variação. De qualquer forma, tais referenciais (valor absoluto e percentual) deveriam ser negociados entre os gestores. [...] Além da identificação das variações relevantes, área responsável e causas, é

significativo que comunicação e providências corretivas (em casos de desempenho desfavorável) sejam implementadas. Nesse sentido, a revisão do plano faz parte dos procedimentos que permitem uma adequada visão da realidade na organização. (FREZATTI, 2009, p. 86 e 87)

O tratamento dado por cada organização após identificar a variação entre o orçado e o realizado é diferente. O autor separa essas diferenças de interpretação em três tipos extremos. O primeiro é o rígido. Que considera que o seu orçamento anual é o compromisso com os acionistas, tendo que ser atingido em todas as suas linhas. Este tipo de postura, ante as variações é considerado apenas teórico, tendo em vista a dificuldade em cumprir o proposto de forma tão rígida, não só a longo prazo como a curto prazo.

O segundo é o tipo SWAT ou ultra flexível. É uma visão que tem um foco principal no resultado da última linha, do lucro, e deixando as outras demais linhas sendo encaradas de modo flexível, de acordo com o bom-senso do gestor. Permite que a melhor perspectiva de receita, automaticamente, libere maiores gastos, por exemplo. Esse modelo tem o inconveniente de privilegiar o curto prazo em detrimento do longo prazo. De qualquer forma, essa filosofia proporciona abordagem de ajuste nas crises de curto prazo e exige grande autonomia para os exercícios.

O último é o tipo misto. Que é considerado por Frezatti (2009) o que melhor dosagem apresenta para ambos os horizontes (curto e longo prazos). Para tanto, as variações são permitidas e consideradas dentro de faixas de variações, dependendo do nível de controlabilidade de cada uma delas. Significa, por exemplo, que a tolerância em termos de variação das receitas corresponde tanto a um percentual relacionado ao volume (o que garante compromissos de longo prazo com o market share e, conseqüentemente, na escala de produção e seu custo fixo) como a um percentual sobre os preços praticados. Aparentemente, essa abordagem é a que tem menos contra indicações. De acordo com a abordagem, a consequência em termos de incorporação das variações à revisão do orçamento pode implicar alterações em todas as linhas de resultado ou alterações apenas nas próprias linhas ou mesmo nenhuma alteração no plano total em função do que se espera do compromisso total.

É possível visualizar melhor a diferença entre as três filosofias na gestão do orçamento através da tabela abaixo.

Tabela 5 – Filosofias na gestão de orçamento

Tolerância na variação	Tipo rígido	Tipo Swat	Tipo flexível
Receitas líquidas	Não tolera variação desfavorável	Tolera qualquer	Condição %
Custo dos produtos Vendidos	Não tolera variação desfavorável	Tolera qualquer	Condição %
Margem bruta	Não tolera variação desfavorável	Tolera qualquer	Condição %
Despesas comerciais e Administrativas	Não tolera variação desfavorável	Tolera qualquer	Condição %
Juros	Não tolera variação desfavorável	Tolera qualquer	Condição %
Outros	Não tolera variação desfavorável	Tolera qualquer	Condição %
Imposto de Renda	Não tolera variação desfavorável	Tolera qualquer	Condição %
Resultado líquido	Não tolera variação desfavorável	Não tolera variação desfavorável	Não tolera variação desfavorável

Fonte: FREZATTI (2009, p. 89)

A tabela ilustra de forma clara que o tipo rígido busca de forma incessante a perfeição para que o que foi orçado seja concretizado. Porém acaba sendo difícil cumprir todos os objetivos, tendo em vista a dinamicidade do dia a dia de cada empresa e os inúmeros fatores que influenciam no seu desempenho, muitas vezes nem todas as metas são cumpridas.

A filosofia swat pode gerar descontrole no orçamento, uma vez que visa somente o resultado sem se ater a todas as variáveis que contribuem para a formação do mesmo.

Já a filosofia de gestão do tipo flexível aceita variações de acordo com o seu percentual considerado aceitável. Controla todos os itens que contribuem para a formação do resultado, ciente de sua variação e estipulando o limite para a diferença negativa do que foi planejado para o que foi realizado.

O gestor da empresa é grande responsável pela execução do orçamento, efetuando a avaliação do mesmo e o devido controle. Em uma organização de maior porte ou de um nível mais elevado de organização é usual durante a gestão do orçamento, existir uma pessoa especificamente para o setor de controladoria,

chamado de controller. Padoveze (2010, p. 221) expõe de forma clara os objetivos desse profissional:

Segundo a premissa de que os gestores são responsáveis pela geração do lucro de suas áreas de responsabilidade, o controle orçamentário é mais um dos instrumentos de gestão necessário para otimizar esse objetivo. Portanto, cada gestor deve efetuar o seu controle orçamentário. [...] Na linha da delegação de responsabilidade e autoridade e orçamento participativo, o conceito de controle efetuado pela controladoria é no sentido de buscar a congruência de objetivos, otimização dos resultados setoriais e corporativos, apoio aos gestores, correção de rumos, ajustes de planos etc. - nunca em um conceito de controle punitivo, que enfraquece a atuação do controller. As justificativas e explicações das variações ocorridas são no sentido de auxílio ao processo de otimização do lucro e eficácia empresarial. Obviamente, cada gestor tem a consciência de que o controle orçamentário é parte integrante do processo de avaliação de desempenho.

Sanvicente e Santos (1983) citam que o estilo de administração participativo geralmente é o mais indicado para um bom desempenho do sistema de orçamento. Entretanto isso requer delegar e descentralizar.

Neste sentido, é de extrema relevância promover a integração da administração do orçamento, estabelecendo gestores responsáveis por casa setor chave dentro do orçamento e da organização e fazer com que todos possam convergir para a mesma direção na busca das metas pré-estabelecidas. Dentro desta metodologia também é importante reconhecer o esforço individual de cada responsável pelos resultados e buscar alternativas para setores que não atingiram o programado.

O modo de mensurar a realização dos objetivos de cada setor varia de acordo com a natureza de cada área. Alguns setores são avaliados pela sua eficácia e outros apenas pela eficiência. HORNGREN (2000) afirma que uma importante utilização da análise das variações é na avaliação de desempenho. Os dois atributos do desempenho comumente mensurados são: eficácia que consiste no grau em que um objetivo predeterminado ou um alvo é atingido e eficiência que é a quantidade relativa de insumos utilizada para atingir um determinado nível de produção.

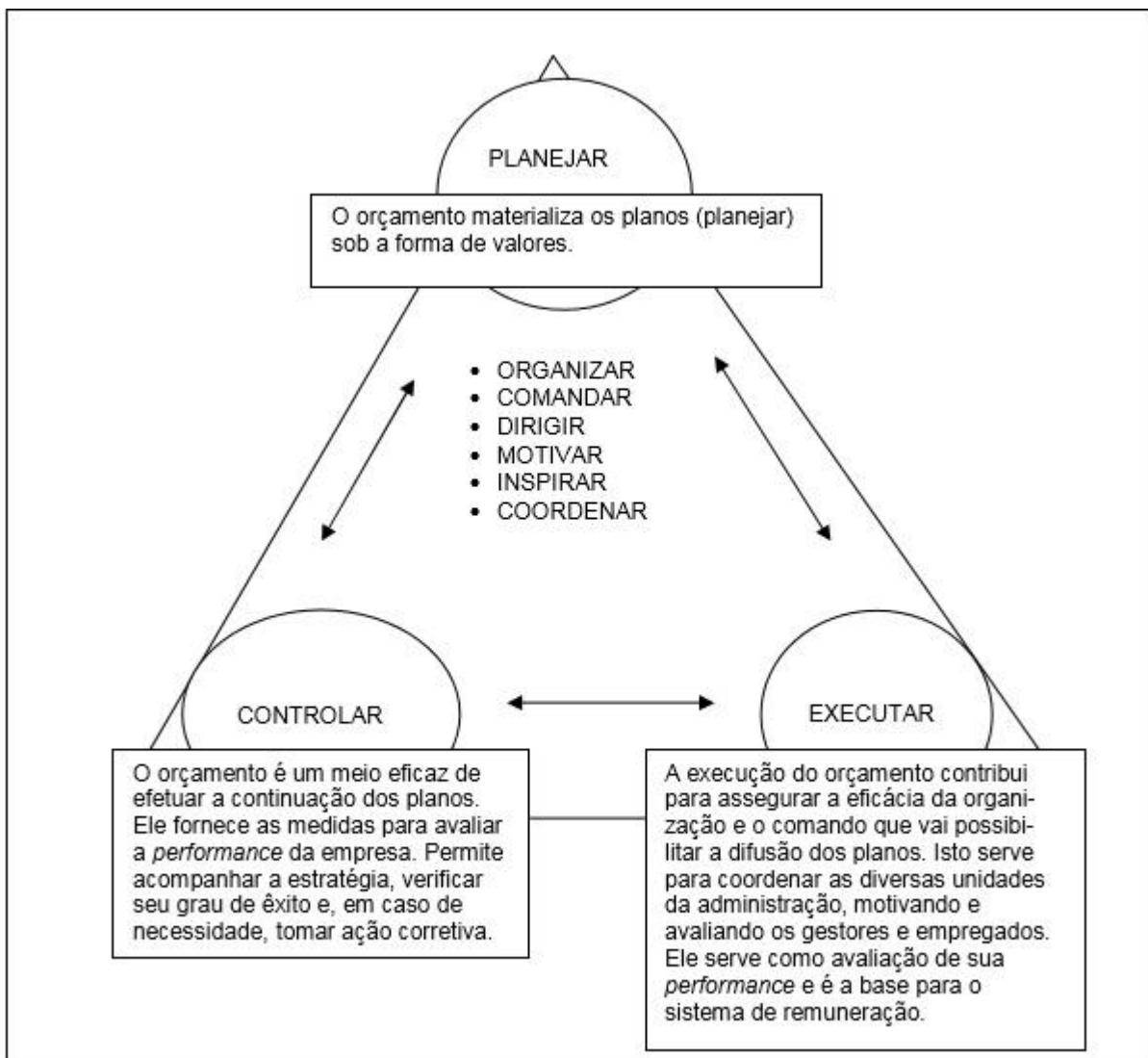
Em empresas de menor porte, o número de pessoas envolvidas no processo administrativo é reduzido, quando não se resume somente ao sócio administrador da empresa. Neste caso a administração de todas as áreas do orçamento acaba ficando centralizada sob sua responsabilidade. De qualquer forma, na medida do

possível e da disponibilidade de pessoas que participam da instituição, conforme o exemplo das instituições de maior porte, o ideal é promover uma administração participativa com envolvimento de todos para a gestão do orçamento.

O planejamento orçamentário é um processo contínuo, e uma valiosa ferramenta de gestão onde é planejado, executado e controlado. Que segundo Lunkes (2007), é um instrumento de condução que permite chegar aonde se quer. E de modo geral é melhor chegar aonde se pretende estar, do que chegar a um lugar qualquer.

Esse processo contínuo pode ser visualizado com mais clareza na ilustração abaixo:

Ilustração 5 – Desenvolvimento de Planejamentos Táticos



Fonte: Lunkes (2007, p. 29)

Como pode ser observado, o processo é contínuo, onde se planeja os objetivos e os meios de alcançá-los. Em seguida, é executado o plano, buscando ao máximo superar os objetivos já delineados. Efetuar o controle, avaliando as variações e tomando ações corretivas. O que direciona novamente para o planejamento e assim sucessivamente.

O gestor da empresa deve promover a sinergia entre todas as áreas da empresa, seja na gestão dos custos ou no aumento das vendas, para que todas atinjam o que foi proposto e assim que todas estejam direcionadas e comprometidas com os resultados almejados.

E, conforme citado anteriormente, promovendo a integração entre os envolvidos no processo de gestão do orçamento. Sendo em determinado setor, ou na execução do mesmo. O que tende a facilitar para que o sucesso durante o gestão do orçamento seja alcançada. Conquistando automaticamente, também, o crescimento econômico e patrimonial da instituição.

3 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE DADOS

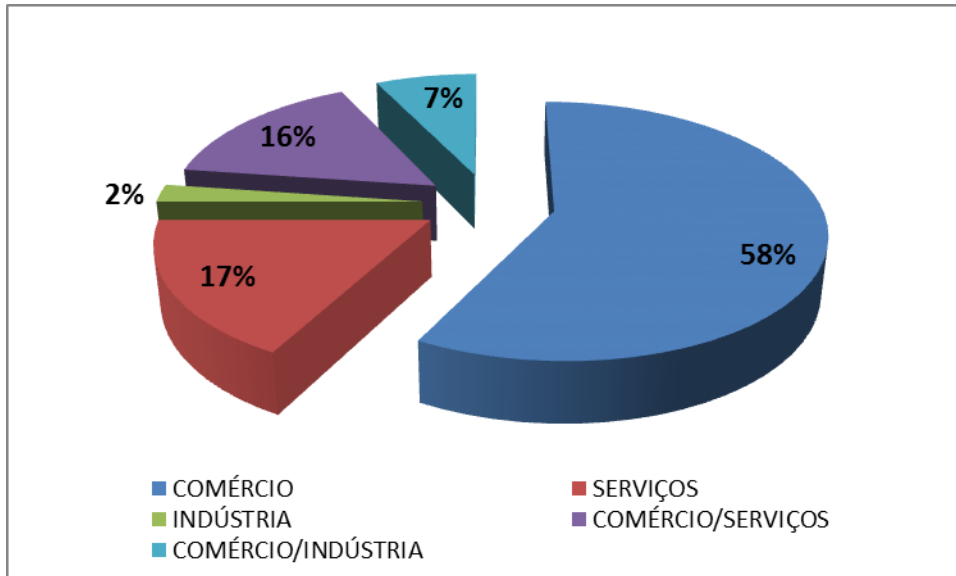
Tendo consciência de que o planejamento orçamentário é uma valiosa ferramenta de auxílio na gestão da empresa. Visando planejar, avaliar e controlar o desempenho da organização como um todo e fazer com que todos os setores sigam para um mesmo objetivo em comum.

Esta ferramenta é mais comum em empresas de grande porte, fato este possível perceber durante o estudo bibliográfico sobre o tema, onde todas as referências se dão a organizações maiores e divididas em vários setores. Fato que não é comum em empresas de pequeno porte, onde muitas vezes a gestão é efetuada de forma centralizada, improvisada e sem muito controle.

Desta forma, a seguir serão apresentados os resultados da pesquisa de campo que teve por objetivo buscar a realidade quanto à utilização desta ferramenta dentro das micro e pequenas empresas na cidade de Videira no meio oeste do estado de Santa Catarina.

Foi consultado um total de 180 (cento e oitenta) empresas, selecionadas de forma aleatória e de ramos de atividade variados. Englobando os ramos de atividade de Comércio, Serviços, Indústria, Comércio/Serviços e Comércio/Indústria. Como pode ser observado de forma mais clara a proporção de cada ramo de atividade no gráfico a seguir.

Gráfico 6 – Proporção de empresas pesquisadas por ramo de atividade

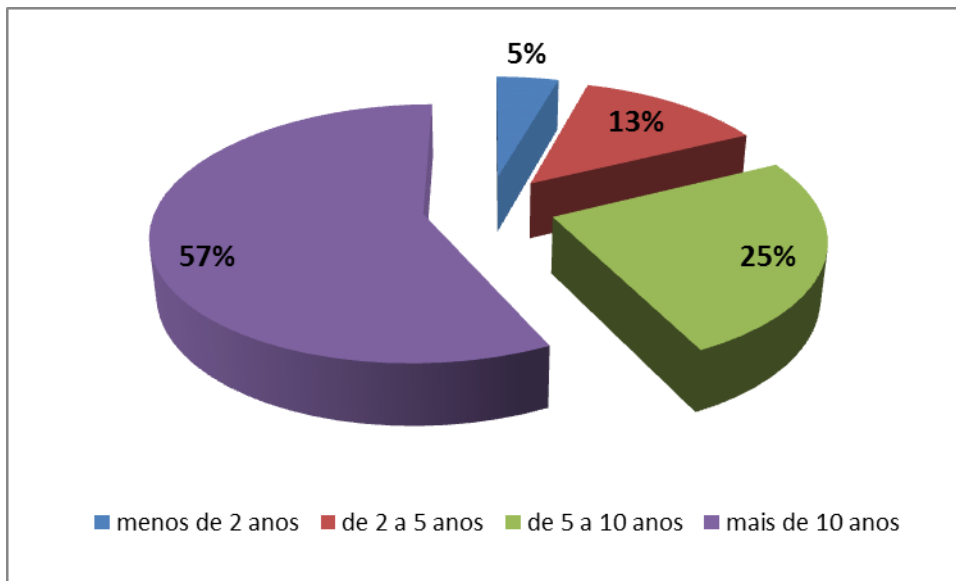


Fonte: O Autor.

A maior parte das entrevistadas era do ramo de comércio, sendo cento e cinco empresas e representando 58% do total de empresas entrevistadas. Seguido pelo ramo de prestação de serviços com trinta empresas e 17% do total. Foram vinte e oito empresas que prestavam em conjunto comércio e serviços. Treze empresas que eram comércio e indústria. E o menor ramo de empresas pesquisadas foi o setor unicamente de indústria, com quatro empresas.

Elas foram classificadas de acordo com tempo de atividade. Com o seguinte intervalo de tempo: fundadas a menos de 2 anos, de 2 a 5 anos, de 5 a 10 anos e mais de 10 anos de atividade. Neste quesito houve predominância dentro das pesquisadas em empresas com mais de 10 anos de atividade, totalizando cento e três empresas. Seguido por empresas entre cinco e dez anos de atividade, com um total de quarenta e cinco. Apenas vinte e quatro empresas entre dois e cinco anos de atividade e oito com menos de dois anos.

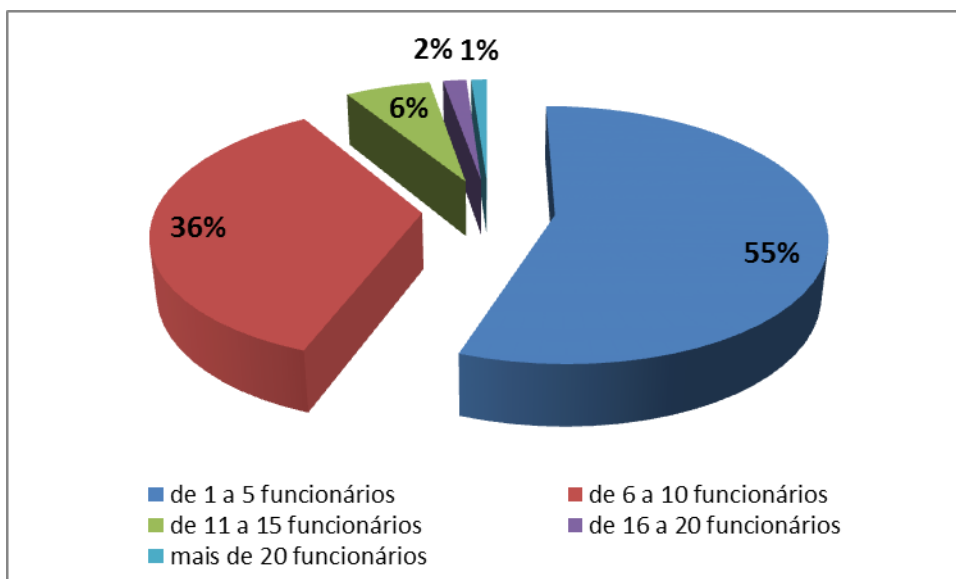
Gráfico 7 – Classificação de empresas pesquisadas por tempo de atividade



Fonte: O Autor.

Outra classificação efetuada foi quanto ao número de funcionários. Neste quesito o critério utilizado foi o seguinte intervalo: até 5 funcionários, de 6 a 10 funcionários, de 11 a 15 funcionários, de 16 a 20 funcionários e mais de 20 funcionários.

Gráfico 8 – Classificação de empresas pesquisadas por número de funcionários



Fonte: O Autor.

Conforme ilustra o gráfico, a grande predominância entre as pesquisadas foram de empresas até dez funcionários, representando praticamente 91% do total

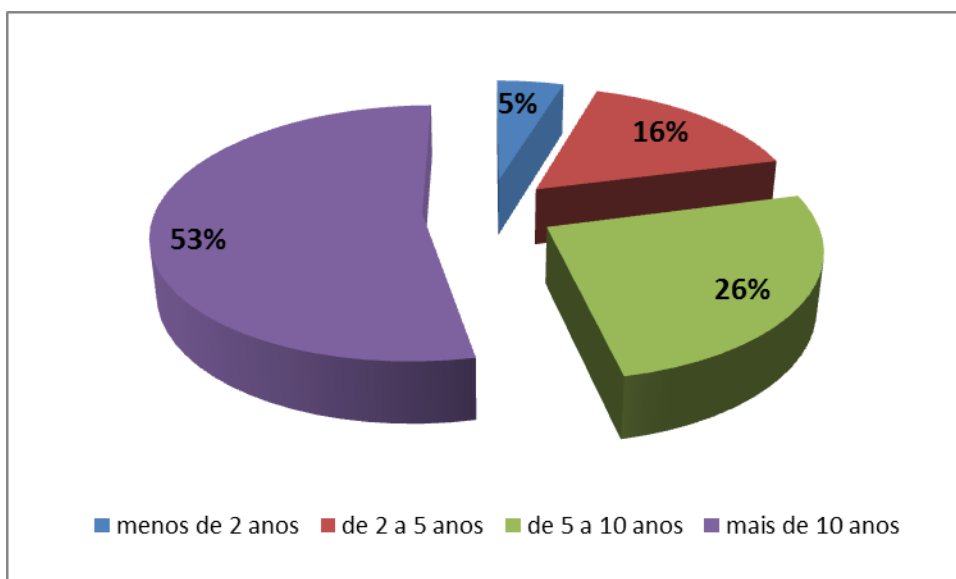
pesquisado. Dessas, cem empresas tinham até cinco funcionários e sessenta e quatro de seis a dez funcionários. Onze, das cento e oitenta pesquisadas, tinham de onze a quinze funcionários. Apenas três com dezesseis a vinte funcionários e duas empresas com mais de vinte funcionários.

A seguir serão apresentados os perfis de empresas pesquisadas separadamente em cada ramo de atividade, com a classificação de tempo de atividade e número de funcionários.

3.1 COMÉRCIO

No ramo de comércio foram consultadas cento e cinco empresas. Dentro dessas cinquenta e seis tem mais de dez anos de atividade, o que representou 56% das empresas pesquisadas neste ramo de atividade. Vinte e sete tem de cinco a dez anos de atividade e dezessete de dois a cinco anos de atividade. Somente cinco delas eram empresas com menos de dois anos de fundação. O gráfico a seguir ilustra de forma mais clara a proporção que cada divisão representa.

Gráfico 9 – Ramo de Comércio – Tempo de Atividade

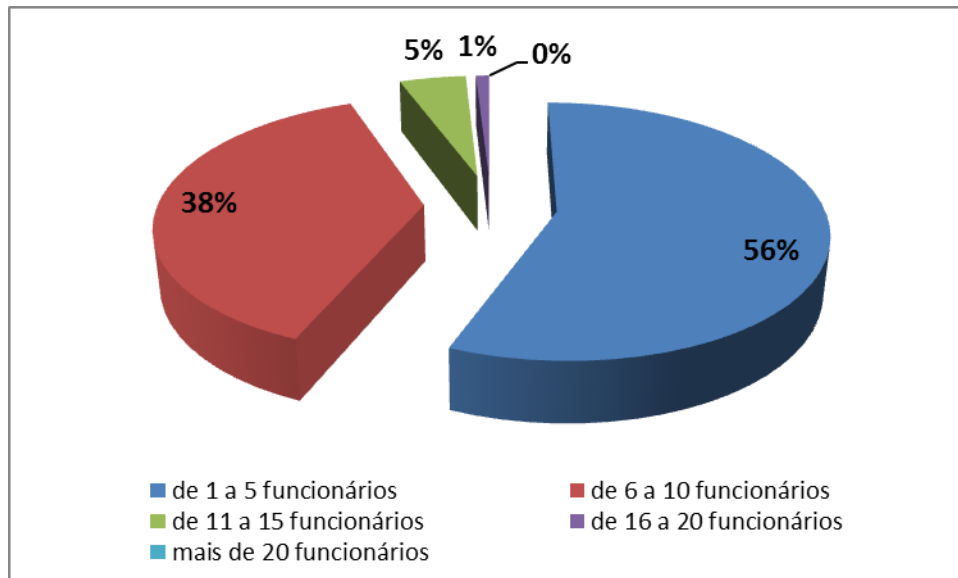


Fonte: O Autor.

Quanto ao número de empregados, as empresas com até dez funcionários representaram 94% das pesquisadas. Sendo que cinquenta e nove tem até cinco funcionários e quarenta de cinco a dez funcionários. Apenas cinco empresas têm de

onze a quinze funcionários e uma empresa com dezesseis a vinte funcionários. Neste ramo de atividade nenhuma das pesquisadas teve mais de vinte funcionários.

Gráfico 10 – Ramo de Comércio - Número de Funcionários

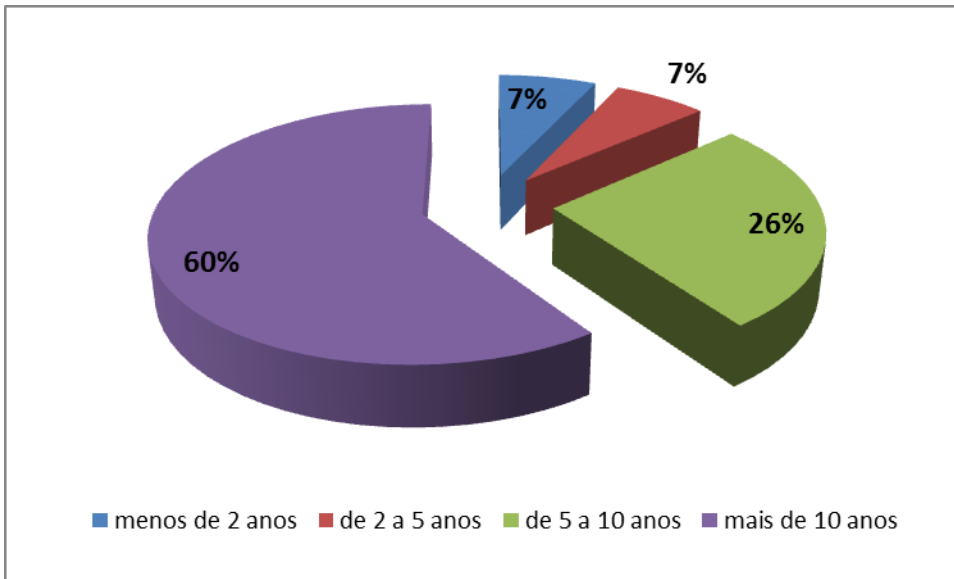


Fonte: O Autor.

3.2 SERVIÇOS

No ramo de serviços ocorreu a mesma predominância de empresas com mais anos de atividade. Dezoito empresas tinham mais de dez anos de atividade. Oito de cinco a dez anos. E duas com tempo de atividade de dois a cinco anos e também duas com menos de dois anos.

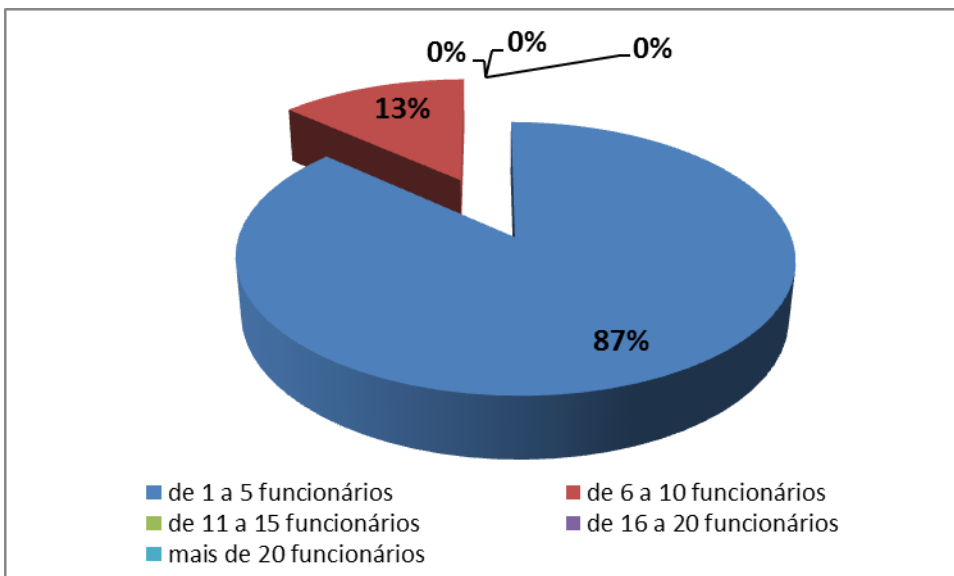
Gráfico 11 – Ramo de Serviços – Tempo de atividade



Fonte: O Autor.

Já no número de funcionários, do total de trinta empresas no ramo de prestação de serviços, vinte e seis têm até cinco funcionários e quatro com de seis a dez funcionários. Conforme ilustra o gráfico a seguir.

Gráfico 12 – Ramo de Serviços – Número de Funcionários

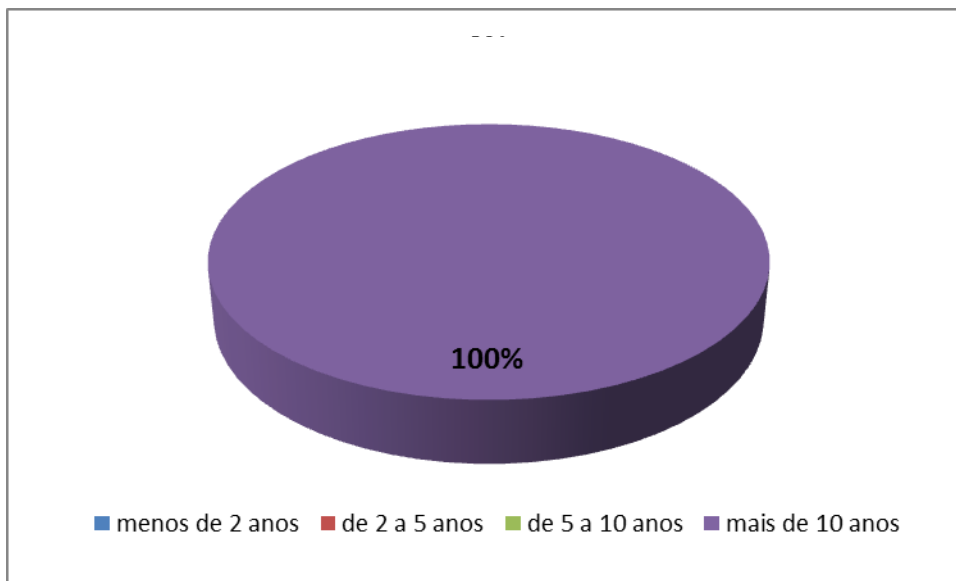


Fonte: O Autor.

3.3 INDÚSTRIA

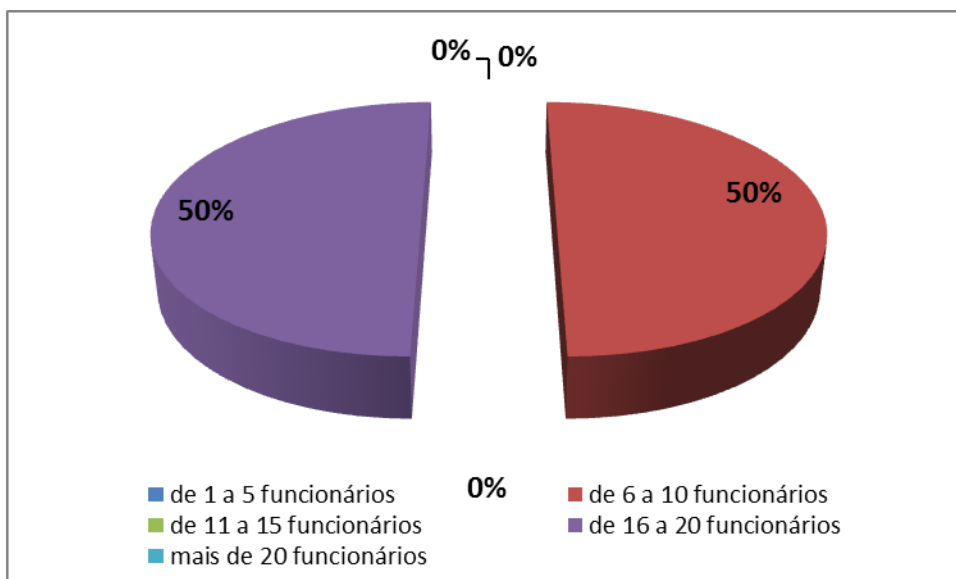
No ramo de indústria foram entrevistadas quatro empresas. Dessas, todas tinham mais de dez anos de atividade. Metade delas tem de seis a dez funcionários e a outra metade tem de dezesseis a vinte funcionários. Os gráficos a seguir ilustram a proporção de cada uma dessas informações.

Gráfico 13 – Ramo de Indústria – Tempo de atividade



Fonte: O Autor.

Gráfico 14 – Ramo de Indústria – Número de Funcionários

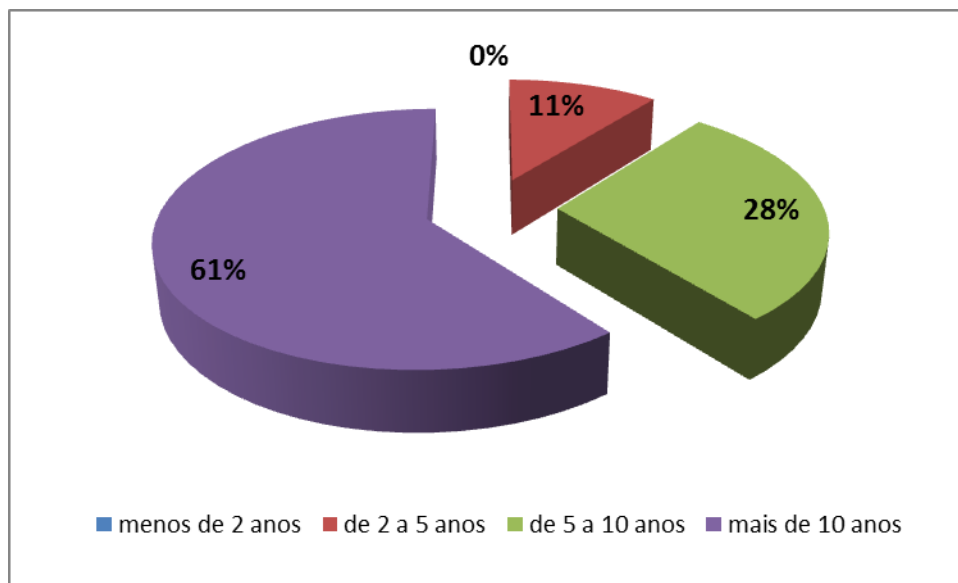


Fonte: O Autor.

3.4 COMÉRCIO E SERVIÇOS

No ramo que engloba comércio e serviços, foram consultadas vinte e oito empresas. Dessas três tinham de dois a cinco anos de atividade. Oito tinham de cinco a dez anos de atividade e dezessete mais de dez anos de atividade.

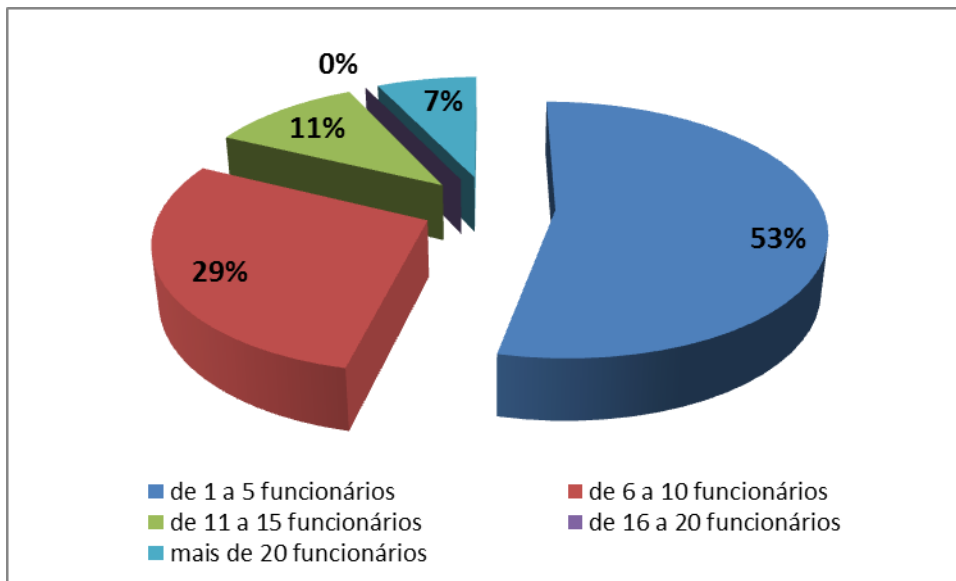
Gráfico 15 – Ramo de Comércio e Serviços – Tempo de atividade



Fonte: O Autor.

Neste ramo de atividade, a maioria das empresas tinha até cinco funcionários, sendo quinze das vinte e oito. Seguido por oito empresas que tinham de seis a dez funcionários. Três delas com quantidade de funcionários de onze quinze e apenas duas com mais de vinte funcionários.

Gráfico 16 – Ramo de Comércio e Serviços – Número de Funcionários



Fonte: O Autor.

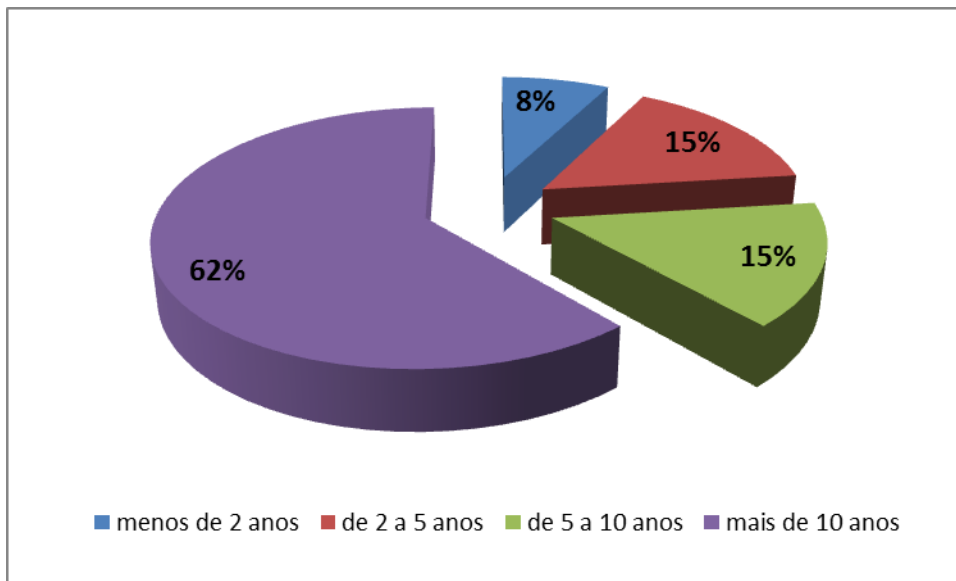
3.5 COMÉRCIO E INDÚSTRIA

No ramo de comércio e indústria foram treze empresas pesquisadas. Apenas uma delas tinha menos de dois anos de atividade. Duas, com tempo de atividade de dois a cinco anos e também duas, com atividade entre cinco e dez anos. A maioria, sendo oito empresas, tinha mais de dez anos de atividade.

Quanto ao número de funcionários, 10 instituições possuem de seis a dez funcionários e três com número de funcionários entre onze e quinze.

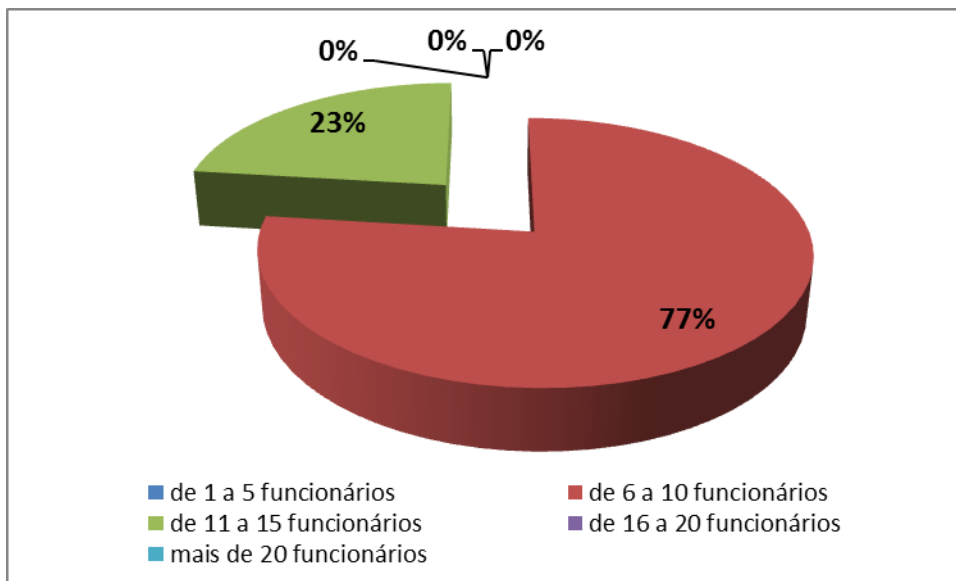
Os gráficos a seguir ilustram a proporção e cada uma das informações citadas acima.

Gráfico 17 – Ramo de Comércio e Indústria – Tempo de atividade



Fonte: O Autor.

Gráfico 18 – Ramo de Comércio e Indústria – Número de Funcionários



Fonte: O Autor.

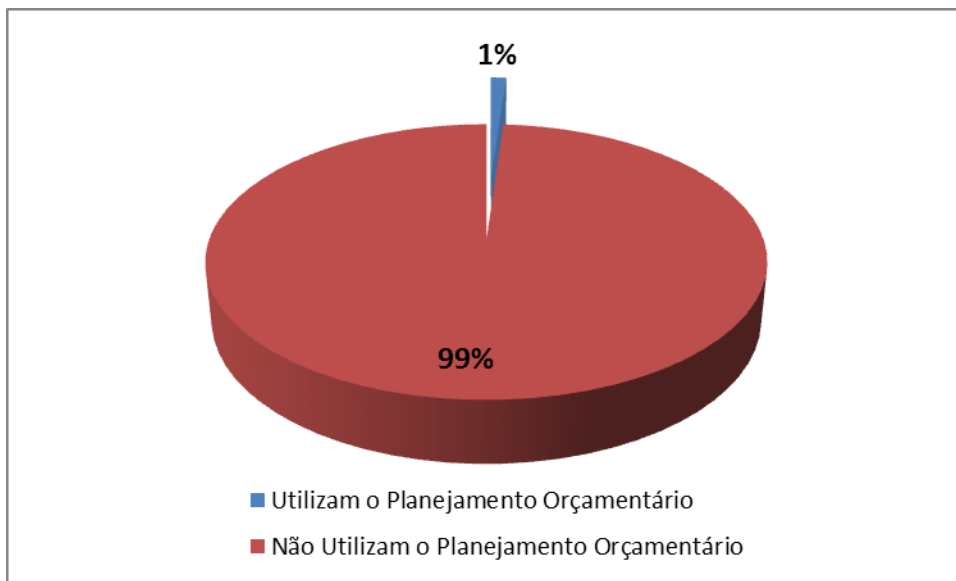
3.6 RESULTADO GERAL

O resultado geral da utilização do orçamento como ferramenta de gestão nas pequenas empresas de Videira – SC foi um percentual baixíssimo na proporção entre as empresas que utilizam a ferramenta e aquelas que não utilizam do planejamento orçamentário. Das cento e oitenta empresas consultadas apenas duas declararam utilizar do orçamento para o auxílio na gestão de suas atividades.

Das que declararam utilizar o orçamento, uma delas pertence ao ramo de comércio e outra o ramos de comércio e serviços.

O gráfico a seguir ilustra a proporção entre a utilização desta ferramenta nas empresas pesquisadas.

Gráfico 19 – Resultado Geral da Utilização do Orçamento pelas Pequenas Empresas



Fonte: O Autor.

Em números exatos, as duas empresas que declararam apoiar suas decisões em um planejamento orçamentário, frente às outras cento e setenta e oito que declararam não utilizar a ferramenta, representou 1,11%. Número extremamente baixo levando em conta os benefícios da ferramenta e a importância dessas corporações para a cidade.

4 CONCLUSÃO

O estudo teve por objetivo analisar o processo de planejamento orçamentário das micro e pequenas empresas na cidade de Videira, Santa Catarina. Para realizar o que foi proposto, o estudo foi dividido em duas etapas: estudos bibliográficos dos assuntos envolvidos na temática e realização de pesquisa de campo para identificar a utilização desta ferramenta dentro do público alvo.

Primeiramente, foi discorrido sobre a característica e proporção dos pequenos empreendedores no Brasil frente ao total das empresas no país. Sendo possível comprovar que essas instituições são as maiores geradoras de emprego e são também responsáveis por grande parte da arrecadação de impostos. Evidenciando sua importância para a economia do país. Porém, também com constatações preocupantes quanto à mortalidade geralmente prematura destas sociedades, que são bastante atreladas a má administração.

Em seguida, foi discorrido sobre o processo de planejamento orçamentário, seus objetivos, funções e subdivisões. Assim como a característica de cada forma de realizar o planejamento orçamentário. E também o processo de avaliação e controle orçamentário.

Na sequência do estudo foi realizado pesquisa de campo envolvendo cento e oitenta micros e pequenas empresas na cidade de Videira. Tendo por objetivo identificar qual o percentual delas que utilizavam esta ferramenta. Para isso, foram aplicados questionários que caracterizaram cada uma dessas organizações e indagaram quanto à utilização específica do orçamento.

Em números gerais, a maior parte das empresas pesquisadas estão consolidadas, tendo mais de cinco anos de atividade e contendo até dez funcionários. Mesmo assim o resultado da pesquisa mostrou apenas 1% das pequenas empresas na cidade declaram seguir o planejamento orçamentário.

Durante a pesquisa bibliográfica sobre a utilização do orçamento, foi possível notar que existem muitas referências às grandes corporações e pouca ênfase às empresas pequenas. Porém, olhando pela perspectiva de que em uma organização

de menor porte o número de operações e controles necessários são consideravelmente menores, o que facilita a implementação da ferramenta.

Uma questão chave para o funcionamento do orçamento, é a necessidade de uma gestão participativa e menos centralizada por parte do administrador. Com delegação de responsabilidades e envolvimento de várias pessoas para contribuírem no alcance de todos os resultados almejados pela instituição. No caso de pequenas empresas esta postura também deve acontecer, pois propiciará a sinergia necessária à conquista dos resultados projetados.

Conclui-se, com o estudo apresentado, que o planejamento orçamentário é uma ferramenta de grande importância para a gestão. Que busca resultados satisfatórios que não se resumam unicamente ao resultado final, mas a gestão que eficiência e eficácia em todos os setores envolvidos, desde a gestão de estoques, custos, vendas, financiamentos, etc. A utilização do orçamento não tem sido usual entre as empresas de pequeno porte, o que pode ser comprovado pela presente pesquisa de campo. Porém, esta ferramenta não perde sua importância em virtude dos resultados obtidos. O fato de não estar sendo usada não está atrelada a qualidade da ferramenta em questão, mas sim com a forma com que tem ocorrido a gestão dentro das pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

ACIAV, Associação Comercial, Industrial e Agrícola de Videira. **Associados ACIAV**. Disponível em: <<http://aciav.org.br/?pg=listAssociated>> Acesso em: 02 jul. 2015.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1977.

BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: Teoria e Prática. In: LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUZA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. São Paulo: Atlas, 2003.

BNDES. **Porte de empresa**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html> Acesso em: 26 out. 2015.

CARDOSO, Ruy Lopes. **Orçamento empresarial**: aprender fazendo. São Paulo: Atlas, 2012.

CARNEIRO, Murilo; MATIAS, Alberto Borges. **Orçamento empresarial**: teoria, prática e novas técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

EMPRESÔMETRO MPE. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://empresometro.cnc.org.br/Estatisticas>> Acesso em: 13 abr. 2015.

EMPRESÔMETRO MPE. **Metodologia**. Disponível em: <<http://empresometro.cnc.org.br/Home/Metodologia>> Acesso em: 13 abr. 2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em 22 abr. 2015.

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

HORNGREN, Charles T. et al. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro, LTC - Livros Técnicos e Científicos, 2000.

LUNKES, João Rogério. **Manual de orçamento**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOURA, Reinaldo Aparecido e BANZATO, José Maurício. **Jeito Inteligente de Trabalhar**: 'Just-in-Time' a reengenharia dos processos de fabricação. São Paulo: IMAM, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico** – Conceitos e Metodologia Prática. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís,; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial**: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para as organizações privadas e públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas**: Planejamento e Controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SEBRAE. **Análise do CAGED**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/CAGED%20fev%202015.pdf>> Acesso em 11 abr. 2015.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf> Acesso em: 11 abr.2015.

SEBRAE. **Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida.** Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf> Acesso em: 11 abr. 2015.

SEBRAE. **Entenda as distinções entre microempresa, pequena empresa e MEI.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-as-distin%C3%A7%C3%B5es-entre-microempresa,-pequena-empresa-e-MEI>> Acesso em 26 out. 2015.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf> Acesso em: 11 abr. 2015.

SHINGO, Shigeo. **O Sistema Toyota de Produção: do ponto de vista da engenharia de produção.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1996

SIMPLES NACIONAL. **Manual do PGDAS-D e DEFIS 2015.** Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Arquivos/manual/MANUAL_PG_DAS-D_v2_fev_2015.pdf> Acesso em 26 out. 2015.

STEDRY, A. C. **Getting The Most from Budgeting.** In: PADOVEZE, Clóvis Luís. Planejamento orçamentário. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial: casos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial: planejamento e controle de lucro.** São Paulo: Atlas, 1972.