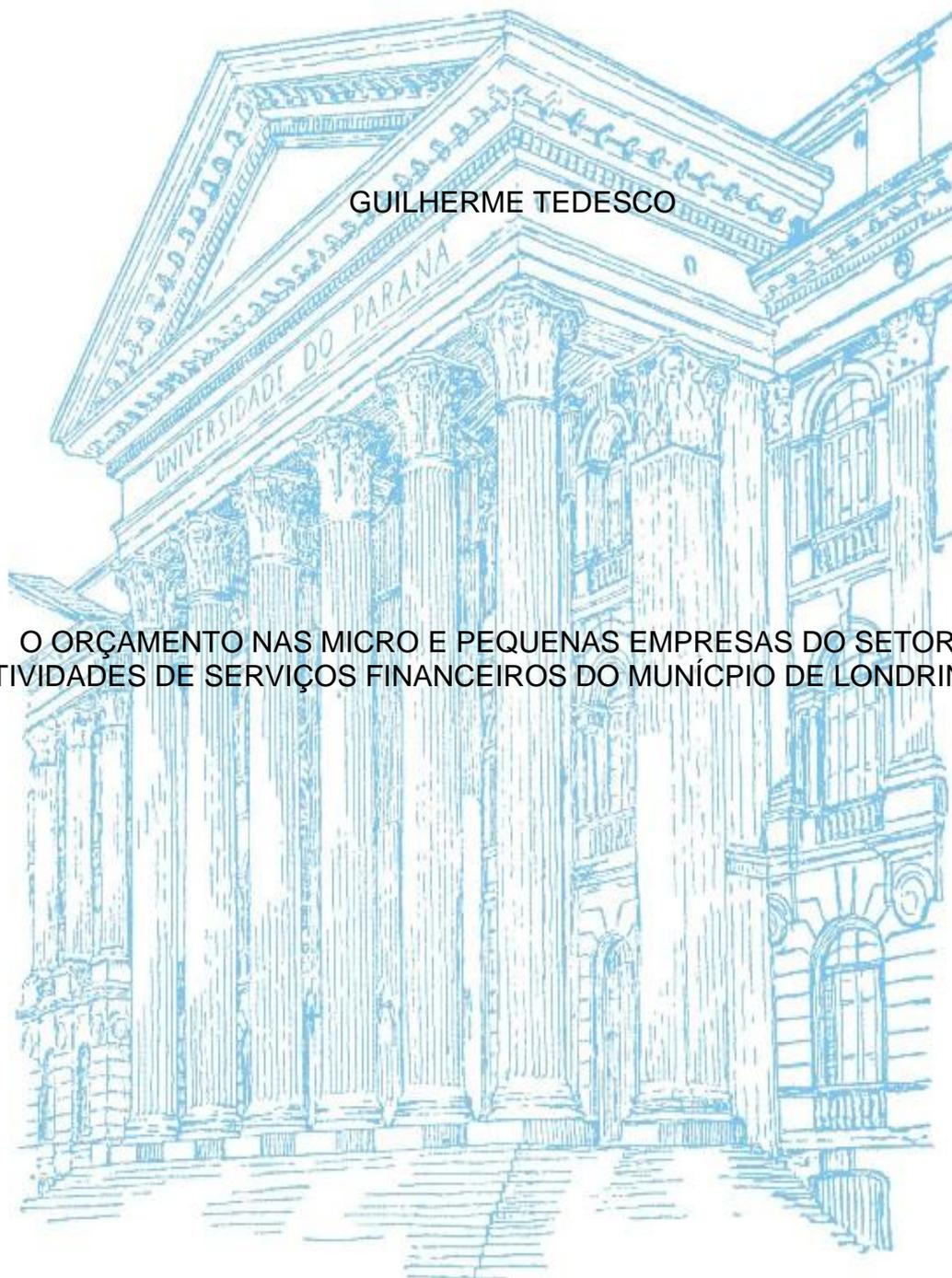


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GUILHERME TEDESCO

O ORÇAMENTO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE  
ATIVIDADES DE SERVIÇOS FINANCEIROS DO MUNICÍPIO DE LONDRINA - PR



CURITIBA  
2013

GUILHERME TEDESCO

O ORÇAMENTO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE  
ATIVIDADES DE SERVIÇOS FINANCEIROS DO MUNICÍPIO DE LONDRINA - PR

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de especialização da Faculdade Federal do Paraná – UFPR com ênfase em Controladoria, cujo professor orientador Mestre Luiz Rogério Farias.

CURITIBA  
2013

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

GUILHERME TEDESCO

### **MEU PROJETO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

Projeto de pesquisa sobre o “Orçamento nas Micro e Pequenas Empresas do Setor de Atividades de Serviços Financeiros no Município de Londrina - PR”, apresentado como Trabalho Final de Pós-Graduação aprovado como requisito para obtenção do grau de Especialista em Controladoria, da Universidade Federal do Paraná – UFPR, pela seguinte banca examinadora:

---

Luiz Rogério Farias– Professor Orientador

---

Dedico este trabalho de conclusão de Pós-Graduação aos meus pais, irmão, familiares, namorada, colegas de especialização e amigos que de muitas formas me incentivaram e ajudaram para que fosse possível a concretização deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas as pessoas do meu convívio que acreditaram e contribuíram, mesmo que indiretamente, para a conclusão deste curso de especialização.

Aos meus pais Luiz Tedesco e Rosângela Tedesco, pelo amor incondicional, pela dedicação, incentivo e pela paciência. Por terem feito o possível e o impossível para me oferecerem a oportunidade de estudar, acreditando e respeitando minhas decisões e nunca deixando que as dificuldades acabassem com os meus sonhos, serei imensamente grato.

A minha namorada Ana Paula da Silva, por compreender a importância dessa conquista e aceitar a minha ausência quando necessário, por sempre estar presente todos os dias em minha vida e sempre me dar forças para não desistir nunca.

Ao meu irmão Gustavo Tedesco, que inconscientemente me incentivou, sendo além de um irmão, um grande amigo, a correr atrás dos meus objetivos, agradeço de coração.

Aos amigos, Adriana Florêncio, Heloisa Weber, Ueliton Batista da Silva, Thayla Cantoni e entre outros, pelas ótimas histórias vividas e longos papos no corredor da UFPR, pela amizade e por ajudar a tornar a vida acadêmica muito mais divertida.

Aos amigos pessoais Fábio Vinicius Torres Neto e Renato Krawulsi Sasamoto, por sempre estar próximos de alguma maneira, pelas conversas que muito me ajudaram neste trabalho e pela torcida positiva, muito obrigado.

Aos meus companheiros de farda, da Polícia Militar do Estado do Paraná – PMPR, que me ajudaram trocando serviços, no sábado para eu poder assistir as aulas de especialização.

Ao meu professor Orientador, Luiz Rogério Farias, pelo empenho, paciência e credibilidade, obrigada por tudo.

“Nunca deixe que lhe digam que não vale a pena acreditar nos sonhos que se têm ou que os seus planos nunca vão dar certo ou que você nunca vais ser alguém...”

*Renato Russo*

## RESUMO

**TEDESCO G. “Orçamento nas Micro e Pequenas Empresas do Setor de Atividades de Serviços Financeiros no Município de Londrina - PR”.** O objetivo do trabalho é a busca pela identificação dos aspectos relativos ao planejamento, execução e controle orçamentários nas pequenas e micro empresas que atuam no setor de atividades de prestação de serviços financeiros no município de Londrina – PR. Foi realizada uma busca bibliográfica contemplando as definições de o que são empresas do setor de serviços financeiros, quais empresas são consideradas micro e pequenas empresas, qual o regime de tributação que as micro e pequenas empresas podem se enquadrar, o que é orçamento, seus princípios, quais suas vantagens e desvantagens e quais os tipos de orçamentos existentes, suas definições, seus elementos e como elaborá-los. Complementando a pesquisa bibliográfica foi aplicado um levantamento ou survey – (pesquisa de campo) com as empresas que atuam no setor de atividades de prestação de serviços financeiros no município de Londrina –PR. Pode-se identificar que a implantação de um processo orçamentário é de grande valia e contribui para o sucesso das organizações pesquisadas.

Palavras Chave: Orçamento; Micro e Pequenas empresas do Setor de Atividades Financeiras; Identificação, Processo Orçamentário.

## ABSTRACT

**TEDESCO G "Budget in Micro and Small Enterprises Sector Activities Financial Services in Londrina - PR".** The objective is to search for the identification of aspects of the planning, execution and control budget in small and micro-businesses that operate in the activities of providing financial services in the city of Londrina. We performed a literature search covering the definitions of which are companies in the financial services, which companies are considered micro and small businesses, which the tax regime that micro and small businesses can fall, what is the budget, its principles , what their advantages and disadvantages and what types of existing budgets, their definitions, their elements and how to draft them. Complementing the literature was applied a survey or survey - (fieldwork) with companies that operate in the activities of providing financial services in the city of Londrina. You can identify the implementation of a budget process is valuable and contributes to the success of organizations surveyed.

Key-words: Budget, Micro and Small Business Sector Financial Activities; Identification, Budget Process..

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As MPEs na economia brasileira.....	24
Quadro 2 – O orçamento e sua definição.....	31
Quadro 3 – O orçamento e sua finalidade.....	34
Quadro 4 – O orçamento e sua composição / métodos .....	36
Quadro 5 - As etapas do orçamento e sua definição .....	39
Quadro 6 – As etapas do orçamento e sua finalidade.....	40
Quadro 7 – As etapas do orçamento e sua composição e métodos .....	40

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade.....	44
Gráfico 2 - Nível de escolaridade .....	44
Gráfico 3 - Sexo .....	45
Gráfico 4 - Tempo de Vida da Empresa .....	45
Gráfico 5 - Quantidade de Funcionários.....	46
Gráfico 6 - Reincidência de Orçamento. ....	47
Gráfico 7 - Métodos orçamentários. ....	48
Gráfico 8 - O fator principal (causa) principal da não elaboração e manutenção orçamentária. ....	49
Gráfico 9 - Conhecimento dos Benefícios do orçamento .....	51
Gráfico 10 - Finalidades do orçamento e sua importância. ....	52
Gráfico 11 - Comitê de Orçamento.....	53
Gráfico 12 - Funcionário com a incumbência do orçamento. ....	54
Gráfico 13 - Formação acadêmica do profissional responsável pelo orçamento .....	54
Gráfico 14 - Funções do Funcionário responsável pelo Orçamento.....	55
Gráfico 15 - Parâmetros norteadores para a elaboração do orçamento. ....	56
Gráfico 16 - Estrutura do Orçamento em sua elaboração. ....	57
Gráfico 17 - Planos elaborados no orçamento operacional.....	58
Gráfico 18 - Fontes de Informações do orçamento de CAIXA.....	59
Gráfico 19 - O orçamento de capital e suas modalidades .....	60
Gráfico 20 - Informações norteadoras do planejamento de vendas. ....	61
Gráfico 21 - Demonstrações contábeis projetadas após a confecção dos orçamentos.....	62
Gráfico 22 - Forma de elaboração da contabilidade.....	63
Gráfico 23 - Acompanhamento da execução orçamentária .....	64
Gráfico 24 - Flexibilidade do orçamento.....	65
Gráfico 25 - O limite utilizado para as variações orçamentárias.....	66
Gráfico 26 - Utilização do resultado da execução orçamentário para determinação do desempenho dos gestores e funcionários .....	68
Gráfico 27 - Adoção de gratificação caso o resultado da Execução Orçamentária seja Positivo.....	69

Gráfico 28 - Ferramentas de elaboração, geração, processamento, registro e acompanhamento das informações do plano orçamentário. ....	70
Gráfico 29 - Opinião de todos os entrevistados quanto ao orçamento .....	71

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>15</b>
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	15
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>17</b>
3.1	OBJETIVO GERAL.....	17
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
<b>4</b>	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
6.1	O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL, DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E O RAMO DE ATIVIDADES DE SERVIÇOS FINANCEIROS .....	22
6.2	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	24
6.3	O ORÇAMENTO.....	25
6.3.1	Orçamento e Planejamento .....	26
6.3.2	Orçamento e Controle .....	28
6.4	VANTAGENS DO ORÇAMENTO .....	29
6.5	DESvantagens DO ORÇAMENTO.....	30
6.6	TIPOS DE ORÇAMENTO.....	31
6.7	ETAPAS DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO.....	39
<b>7</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>42</b>
7.1	LEVANTAMENTO OU SURVEY.....	42
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>73</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
	<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO E TERMO DE SIGILO .....</b>	<b>79</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>80</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Há uma grande dúvida entre os empresários no geral quanto se o orçamento funciona, pois diversas vezes têm-se aquela temida pergunta logo após que se é implantado um dos métodos orçamentários e não se têm o efeito esperado, ou pior dá tudo errado, causando assim transtornos à empresa, devido ao custo desnecessário que se transformou, transtornos também aos funcionários, principalmente a imagem da pessoa que defendeu implantar o orçamento e por fim tendo-se uma enorme frustração, criando-se uma repulsa quanto a se ter o orçamento, a pergunta é conforme Frezati (2000, p. 13) “Você me disse que com o orçamento implantado na empresa isso não iria acontecer” (Frase ouvida em uma conversa por telefone entre um consultor e seu cliente).

A resposta desta pergunta feita pelo cliente, estará presente neste trabalho, através de explicações, um levantamento nas micro e pequenas empresas do setor de atividades de serviços financeiros no município de Londrina - PR, e de uma vasta pesquisa bibliográfica, o qual o consultor na pressa do dia a dia não teve tempo de procurar o método mais adequado para a empresa, ou onde estava a falha na implantação do orçamento, se na empresa, no método, no consultor e etc.

Este trabalho identificará o quão é importante se ter um método de orçamento para às micro e pequenas empresas do setor de atividades de serviços financeiros no Município de Londrina - PR, e também para às micro e pequenas empresas em geral, quanto também estar com o método adequado a sua empresa, e com tudo funcionando em pleno vapor corretamente.

Será demonstrado também que não é necessário apenas do orçamento e sim de um todo da empresa, pois muitas empresas, seus empresários, executivos, funcionários, enfim colaboradores em geral não estão preparados para implantarem o orçamento, tão como fazer a sua manutenção, principalmente em micro e empresas os quais o número de funcionários é pequeno, aonde se há vários problemas, tais como um funcionário fazendo diversas funções complementares, o qual não seria adequado, como o funcionário que faz o departamento de compras, trabalhar também com o contas a pagar, ou o funcionário que trabalha com o faturamento, ter também a função do contas a receber.

As micros e pequenas empresas também enfrentam conforme já dito anteriormente uma aversão quanto ao orçamento, não está em sua filosofia de trabalho rotineira, na sua cultura, planejar para depois executar, essa repulsa é ainda maior nas micro e pequenas empresas do ramo de atividades de serviços financeiros no município de Londrina – PR, conforme Frezati (2000, p. 14):

Que o fator comportamental tem um peso ainda mais importante do que aquele já atribuído. Em outras palavras, significa que a empresa deve incorporar ao seu lado cultural toda a filosofia de planejamento, de maneira realmente identificada com as suas características.

Em suma será apresentado a importância do orçamento nas micros e pequenas do ramo de atividades de serviços financeiros no município de Londrina e quais os aspectos relativos ao planejamento, execução e controles orçamentários consoante o problema levantado pela pesquisa.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais os aspectos relativos ao planejamento, execução e controles orçamentários nas micro e pequenas empresas do setor de atividades de serviços financeiros no Município de Londrina - PR?

### 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

As pequenas e micro empresas nestes tempos de globalização tem uma enorme preocupação em ter uma vida contínua, para quando forem abertas, conseguirem manter-se no mercado, além de se expandirem e ter um crescimento deixando de ser uma pequena ou micro empresa, conforme se observa abaixo:

De cada 100 micro e pequenas empresas (MPEs) abertas no Brasil, 73 permanecem em atividade após os primeiros dois anos de existência. Segundo o estudo "Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil", feito pelo SEBRAE, estes são os anos mais críticos para uma empresa. A taxa de sobrevivência de 73, 1% das micro e pequenas empresas se refere àquelas que nasceram em 2006 e estão há pelo menos dois anos completos em atividade, já que as que abriram as portas em 2005 tinham 71, 9% de sobrevivência. (EMPREENDEDOR, 2012, p. 1).

Podemos entender orçamento como uma peça de extrema importância, pois possibilita uma visão do futuro financeiro da empresa, bem como facilita o trabalho sinérgico, seja do gerente, funcionários, ou da empresa como um todo a alcançar os objetivos almejados.

Segundo Nazário (2007, p. 1):

As empresas bem organizadas sabem da importância e das vantagens de um bom planejamento de suas atividades em busca de seus objetivos. As constantes mudanças que estão ocorrendo no ambiente de negócios, muitas delas produzidas pela globalização dos mercados, estão exigindo das empresas, cada vez mais o aprimoramento de seus processos de planejamento, avaliação e controle, tendo em vista a necessidade de tomada de decisões rápidas e de melhor qualidade que lhe assegurem o atendimento de seus objetivos de continuidade, expansão e lucratividade.

Poucas empresas, atualmente têm a prática de planejar antes de executar, principalmente as pequenas e microempresas. Elas apenas se adequam as necessidades do mercado, tendo um grande aumento em suas despesas, muitas vezes para atender a estas necessidades.

Se a empresa tivesse um planejamento, ela teria como se ressalvar quanto a estas mudanças, pois iria planejar e depois controlá-lo.

A cultura orçamentária é baseada nos aspectos culturais da empresa. As crenças e valores influenciam muito na escolha e manutenção do modelo de orçamento empresarial, algumas empresas têm a preferência por métodos aonde todos os funcionários tenham uma parcela de participação e outras adquirem um estilo mais centralizador onde um ou poucos funcionários participam.

Conforme Santos et al. (2008, p. 21):

O processo decisório tem seu início no entendimento das crenças e dos valores dos controladores da entidade, dado que os atuais donos do negócio. Destarte, para que a controladoria possa exercer suas atividades com sucesso, é fundamental que estejam explícitos, pelo menos, os seguintes fatores:

- O negócio da entidade;
- As principais crenças e valores dos controladores;
- A real missão da entidade;
- A visão de futuro que deverá ser buscada pelos gestores.

Conforme é observado são objetivos simples para dar o início na cultura orçamentária, dos quais necessita apenas vontade dos gestores, que têm de passar o seu entendimento quanto aos itens relacionados na citação de Santos Et. Al., e fazer suas escolhas diárias.

A escolha do modelo, há de ser, a que mescle todos os atributos ditos anteriormente com o objetivo de otimizar os resultados da empresa.

O presente trabalho aborda as técnicas, modelos, tipos e ferramentas de orçamento, buscando avaliar suas contribuições, vantagens, desvantagens e potenciais aplicações.

Depois de abordado, o problema buscado, será apresentado os objetivos para a busca da explicação deste.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar aspectos relativos ao planejamento, execução e controle orçamentários nas pequenas e micro empresas que atuam no setor de atividades de prestação de serviços financeiros no município de Londrina - PR.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- 1) Identificar qual a importância do orçamento, quais os principais métodos voltados para pequenas e microempresas e quantas pequenas e microempresas do setor de prestação de serviços financeiros têm planejamento orçamentário em Londrina;
- 2) Pesquisar qual a importância do Orçamento nas Pequenas e micro empresas alvo;
- 3) Enumerar através de uma amostra qual a quantidade de micro e pequenas empresas do setor de atividades de prestação de serviços financeiros que não se utilizam do Orçamento;

#### 4 JUSTIFICATIVA

Este tema pesquisado é de extrema relevância devido ao grande número de micro e pequenas empresas deste setor no Brasil, e mais especificamente no município de Londrina, visou o quão importante é ter um orçamento, quais os métodos mais utilizados, quais métodos que deram certo e os que não funcionam em pequenas e microempresas, e demonstrar qual a realidade deste ramo no município de Londrina – PR através de uma pesquisa.

Até certo ponto, todas as empresas planejam e controlam suas atividades. Com um orçamento, porém, essas tarefas são formalizadas e sistematizadas, o que sem dúvida é vantajoso para a empresa e seus funcionários em diversos sentidos. (SANVICENTE E SANTOS, 1995, p. 16).

É curioso como, em alguns casos, a disponibilização de certo *modus operandi* faria com que os executivos da empresa julgassem que, de per si, ele resolveria os problemas da empresa no seu gerenciamento do dia-a-dia. (FREZATTI, 2009, p. 14)

Segundo Sá e Moraes (2005, p.59), o orçamento empresarial é um instrumento de gestão necessário para qualquer empresa, independentemente de seu porte ou tipo de atividade econômica.

Assim a técnica orçamentária projetará as prováveis receitas, verificando se a empresa encontrará suporte para manter-se no mercado. É preciso especializar-se, conhecer profundamente o mercado e o cliente, para antecipar-se às tendências, detectar as mudanças e atender às suas necessidades e exigências para obter maior precisão na elaboração do orçamento. (SANTOS et al., 2008, p. 50).

Dentro da área das Ciências Contábeis o orçamento é de suma importância, pois, sem um planejamento a empresa anda sem um rumo definido, essa não planeja seu futuro, não obtendo assim o crescimento que o empresário almeja, o bom contador é aquele que não vê só números em sua frente e sim os entende e repassa a mensagem que eles trazem ao empresário, fazendo com que a empresa que presta serviços venha a crescer, deixando assim de ser uma micro e pequena empresa.

Pois segundo Nazário (2007, p. 1):

O orçamento é um valioso instrumento de planejamento e controle das operações da empresa, qualquer que seja seu ramo de atividade, natureza ou porte. Estabelece, da forma mais precisa possível, como se espera que transcorram os negócios da empresa, geralmente num prazo mínimo de um ano, proporcionando uma visão bem aproximada da situação futura. É através do orçamento que se estabelece metas com a equipe, dando, assim, uma visão clara de onde a empresa quer chegar.

Segundo Frezatti (2000, p. 20-21) o orçamento é de suma importância já que ele traz vários fatores proativos para empresa consigo tais como:

- 1) Coordenação de atividades;
- 2) Decisões Antecipadas;
- 3) Comprometimento a priori;
- 4) Possível maior transparência;
- 5) Definição de responsabilidades;
- 6) Destaque para eficiência;
- 7) Possível maior entendimento mútuo;
- 8) Força a auto-analise;
- 9) Permite avaliação do progresso da empresa.

Este trabalho é também, mais uma obra destinada a mudar o pensamento dos leitores, sejam eles os proprietários, os executivos de pequenas e microempresas, os funcionários, as empresas que terceirizam serviços a essas, fornecedores e clientes e a todos os outros envolvidos na rotina diária de uma micro e pequena empresa, pois segundo:

Muller (2003, p. 114) destaca que:

[...] para a organização atingir êxito no curto, médio e longo prazo, não basta apenas definir corretamente o negócio, a missão, os valores, a visão, traçar as estratégias e implementá-las é necessário ainda ter respostas rápidas para questões tipo:

- A organização está atingindo as metas estabelecidas?
- Ela está no caminho certo traçado pela visão?
- Sua missão está sendo cumprida?
- Todos estão cientes e colaborando com a estratégia da empresa?

Apontado à justificativa do porque pesquisar esse tema tão relevante, há de ser indicado qual a metodologia para sua procura.

## 5 METODOLOGIA

A pesquisa utilizada no trabalho foi a quantitativa, já que foi realizado um levantamento em 100 por cento das micros e pequenas empresas de atividades de serviços financeiros em Londrina - PR através de um questionário.

Segundo Pereira (2010, p. 71):

**Pesquisa quantitativa:** sob este enfoque tudo pode ser mensurado numericamente, pode ser traduzido em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas. (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

Existem 05 micro e pequenas empresas no ramo de atividades de Serviços Financeiros no município de Londrina – PR, em funcionamento, as quais responderam a pesquisa.

Para se conseguir esta pesquisa quantitativa se necessita de uma população e uma amostra. A população será: as micros e pequenas empresas em Londrina - PR que se enquadram como atividades de serviços financeiros e a amostra serão 100 por cento de todas elas, as quais são 05 empresas ao todo.

Já, quanto ao objetivo, a pesquisa é classificada como descritiva.

Segundo Pereira (2010, p. 72):

**Pesquisa Descritiva:** visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados; questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

De acordo com os procedimentos a pesquisa se classifica em Bibliográfica e Survey ou Levantamento.

Será utilizado do questionário e da entrevista como instrumentos na pesquisa para a coleta de dados.

O questionário segundo Marconi e Lakos (2002, p. 98) é:

Questionário é um instrumento de coleta de dados constituídos por serie ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

Em resumo o objetivo desta pesquisa é identificar aspectos relativos ao planejamento, execução e controle orçamentários nas pequenas e micro empresas no município de Londrina-PR que atuem no ramo de atividades de serviços financeiros, conforme já relatado no objetivo geral. Para tanto, é pretendido realizar-se uma pesquisa qualitativa, pois buscará uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. A pesquisa será descritiva, pela sua busca de dados, os quais serão observados, absorvidos, analisados, registrados, classificados e interpretados sem uma interferência. Estes dados serão buscados em bibliografias de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e entre outros, esta pesquisa é classificada quanto aos procedimentos como pesquisa bibliográfica.

A pesquisa será essencialmente quantitativa graças a sua técnica de pesquisa ser uma análise estatística de um levantamento ou survey realizado em 5 micros e pequenas empresas deste setor em Londrina-PR. Este levantamento será concluído por meio de questionários e entrevistas.

## 6 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta monografia baseou-se em referenciais teóricos, escritores na área de Orçamento, tais como, o professor Doutor pela USP Fábio Frezatti, o professor Mestre Jaert J. Sobanski, o professor, palestrante e Doutor Wagner Luiz Marques, o Professor Doutor José Eduardo Zdanowicz, o professor mestre Masakazu Hoji, o Professor PHD Glenn A. Welsch, Rogério João Lunkes e entre outros presentes nas referencias deste trabalho.

A monografia aborda quanto a definição do sistema financeiro nacional, instituições financeiras e os ramos de serviços financeiros, o que é considerado uma micro e pequena empresa na legislação brasileira, o que é orçamento, sua ligação com o controle e o planejamento, quais suas vantagens e desvantagens, os tipos de orçamentos pesquisados e as etapas para elaboração constantes no processo orçamentário, além é claro do levantamento ou survey realizado em 05 micro e pequenas empresas do setor de atividades de serviços financeiros do município Londrina – PR.

### 6.1 O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL, DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E O RAMO DE ATIVIDADES DE SERVIÇOS FINANCEIROS

A definição do sistema financeiro nacional segundo o art. 192 da Constituição Federal de 1988 é:

O sistema financeiro nacional, estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do País e a servir aos interesses da coletividade, em todas as partes que o compõem, abrangendo as cooperativas de crédito, será regulado por leis complementares que disporem, inclusive, sobre a participação do capital estrangeiro nas instituições que o integram. (Art. 192 – Constituição Federal do Brasil.)

Resumidamente o sistema financeiro nacional é: “ Um conjunto de instituições, órgãos e afins que controlam, fiscalizam e fazem as medidas que dizem respeito à circulação da moeda e de crédito dentro do país.” (SISTEMA, 2013, p. 1).

O sistema financeiro nacional é o órgão mais amplo dentro do ramo de atividades financeiras e é composto por subsistema de Supervisão e Subsistema Operativo.

O subsistema de supervisão é um sistema que emite normas ou regras de funcionamento, e tem como função principal estabelecer os parâmetros que irão intermediar as operações financeiras, além do dever de fiscalizar as instituições operativas.

O Subsistema de supervisão é composto por:

- Conselho Monetário Nacional;
- Banco Central do Brasil;
- Comissão de Valores Imobiliários;
- Superintendência de Seguros Privados;
- Secretaria de Previdência Complementar;
- Instituições Especiais (Banco do Brasil, BNDES e Caixa Econômica Federal) (OK CONCURSOS, 2013, p. 1)

O subsistema operativo é o sistema de intermediação, o qual tem a função de operacionalizar a transferência de recursos entre poupadores e os tomadores a partir de parâmetros definidos pelo subsistema de supervisão.

Ele é composto por:

- Instituições Financeiras Bancárias ou Monetárias;
- Instituições Financeiras não Bancárias ou Monetárias;
- Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo;
- Agentes Especiais;
- Intermediários Financeiros ou auxiliares. (OK CONCURSOS, 2013, p. 1)

As instituições financeiras têm sua definição dada como:

As Instituições financeiras, termo muito usado para definir algumas empresas, são definidas como as pessoas jurídicas, públicas ou privadas e que tenham sua função principal ou secundária de guardar, intermediar ou aplicar os recursos financeiros (tanto dos próprios recursos, como recursos de terceiros), que sejam em moeda de circulação nacional ou de fora do país e também a custódia de valor de propriedade de outras pessoas. (SISTEMA, 2013, p. 1).

As pessoas físicas que executam atividades equiparadas as descritas acima também são consideradas instituições financeiras. (SISTEMA, 2013).

O ramo de atividades de serviços financeiros esta dentro de todo este sistema financeiro nacional sua especificidade é o de empréstimos pessoais, empréstimos consignados, revisão de dividas, financiamento de veículos e imóveis, consórcios, aquisição de seguros e entre outros serviços financeiros, os quais são seus produtos.

## 6.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Primeiramente é preciso saber o que é uma micro ou pequena empresa, qual empresa se enquadra e qual não, conforme a legislação vigente brasileira, e termos alguns dados estatísticos para saber o quão importante são.

Segundo já mencionado anteriormente, as micro e pequenas empresas são a maior fatia das empresas do Brasil no setor privado, existem as formais, as quais seguem toda a legislação vigente e as informais.

O Sebrae(2012) afirma em seu site: “[...] no Brasil existem 5, 1 milhões de empresas. Desse total, 98% são micro e pequenas empresas (MPEs). Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado.”

Ainda segundo o Sebrae (2012), uma tabela que representa a participação e importância das micro e pequenas empresas na economia brasileira:

Quadro 1 - As MPEs na economia brasileira

Variável	Participação (%)	Fonte / Ano
Número de estabelecimentos	98%	Sebrae-SP (2006)
Empregados "com carteira"	53%	RAIS / MTE (2004)
Faturamento	28%	Sebrae-NA (2000)
Produto Interno Bruto (PIB)	20%	Sebrae-NA (1991)
Valor das exportações	2,7%	Sebrae-NA / Funcex (2006)

Fonte: SEBRAE (2012, p. 1)

As micro e pequenas empresas podem ser classificadas de acordo com o faturamento bruto anual.

Mas a sua definição e seu enquadramento, se dá segundo a lei complementar n° 123, de 14 de Dezembro de 2006:

Consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei n° 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000, 00 (trezentos e sessenta mil reais);

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000, 00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000, 00 (três milhões e seiscentos mil reais). Redação dada pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011) (Produção de efeitos – vide art. 7º da Lei Complementar nº 139, de 2011)

Há também os micro empresários individuais, cuja sua definição de acordo com a lei Complementar 128/2008 é:

Considera-se MEI o empresário individual a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (adiante reproduzido) - Código Civil, que tenha auferido receita bruta, no ano-calendário anterior, de até R\$ 60.000, 00\* (sessenta mil reais), optante pelo Simples Nacional:

Os micros empresários individuais - MEI é uma maneira que o governo brasileiro desenvolveu para incentivar o desaparecimento da informalidade, que era de grande parte das micros empresas brasileiras, devido à alta carga tributária brasileira.

### 6.3 O ORÇAMENTO

O orçamento é uma peça fundamental em toda e qualquer empresa. Há vários tipos de orçamentos elaborados nas empresas, é uma antecipação (previsão) do que irá acontecer com a empresa. É essencial para que o gestor não seja pego de surpresa.

O orçamento é o instrumento que descreve o plano geral de operações e/ou de capital orientado por objetivos e metas propostos pela alta cúpula diretiva da empresa em um determinado período. (ZDANOWICZ, 1998, p. 21).

Welsch (1977) define orçamento como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração da empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões.

Orçamento é o instrumento de gestão necessário para qualquer empresa, independentemente de seu porte ou tipo de atividade econômica. A técnica orçamentária procurará projetar as prováveis receitas de vendas, verificando assim, se a empresa, encontrará suporte para manter-se no mercado. (ZDANOWICZ, 1998, p. 16).

Um sistema orçamentário completo é aquele em que todas as atividades operacionais e acessórias da empresa são contempladas no planejamento orçamentário (SANTOS et al., 2008, p. 44).

Um verdadeiro orçamento envolve todos os funcionários da empresa, principalmente gerentes e supervisores, pois são estes que irão fazer acontecer (NAZÁRIO, 2007, p. 1).

A necessidade de compreender as metas e a posição da empresa freqüentemente é satisfeita quando se inicia o processo orçamentário.

Por fim, a gestão orçamentária é uma técnica muito difícil de manejar e custosa de executar. Não se compreende um esforço desses, na empresa, senão com base em motivos bem precisos e em intenções bem determinadas. O estudo dessas motivações deve ser conduzido de modo a mostrar como cada pessoa, dentro da empresa, se beneficia do funcionamento de tal técnica, levando-a, por conseguinte, a contribuir para a sua implantação. (VATTER, 1975, p. 40)

A demonstração do quanto cada funcionário é importante para o orçamento é essencial, indicando os benefícios em sua rotina diária, diminuindo carga horária de trabalho, melhorando o ambiente de trabalho, contribuindo para o crescimento da empresa na qual trabalha e etc.

Para tanto é necessário associar o orçamento a um planejamento, um depende do outro já que orçar é planejar antecipadamente o que irá acontecer, para conseguir prevenir-se de imprevistos futuros.

### 6.3.1 Orçamento e Planejamento

Quando o assunto é orçamento, há palavras chaves, que são atitudes indispensáveis para que o orçamento funcione, como o planejamento.

É muito comum nas entrevistas com os executivos das empresas ouvir que suas empresas têm sistema de planejamento empresarial. Uma análise mais acurada, mediante algumas perguntas, permite o entendimento do nível de ambição da empresa em termos de planejamento. (Frezati, 2000, p. 22).

E o que é planejamento?

Segundo Sanvicente e Santos (1995, p. 16) planejar é:

Estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

Mas por que planejar? Segundo Sobanski (1994, p. 16-17):

Planeja-se para que, através do controle orçamentário a qualquer momento na empresa se possa responder às perguntas: “Como estamos indo? Estamos indo bem ou mal?” Em que vamos bem e em que vamos mal?  
 Planeja-se para saber em que investir e em que manter investimentos.  
 Planeja-se para que o pessoal se conscientize dos objetivos.  
 Planeja-se para a integração e a coordenação das pessoas e unidades da empresa.  
 Planeja-se para administrar situações excepcionais.  
 Planeja-se para intervir no futuro.  
 Planeja-se para enfrentar imprevistos, quer se trate de acontecimentos com sérias repercussões quer se trate de situações inesperadas de conseqüências pouco expressivas.

Uma empresa deve determinar a extensão do período de planejamento mais adequado para suas atividades. (HOJI, 2009, p. 419)

Pode-se afirmar que o processo de planejamento, de que o orçamento é parte fundamental, tem como objetivo principal produzir uma maior eficiência das diferentes atividades empresariais, a partir dos recursos necessários disponíveis (TUNG, 1983, p. 32).

Planejar é quase uma necessidade intrínseca, como o alimentar-se para o ser humano. Não se alimentar significa enfraquecimento, e o mesmo ocorre com a organização, caso o planejamento não afete o seu dia-a-dia dentro do seu horizonte de longo prazo (FREZATI, 2000, p. 22 e 23).

Os antecedentes e a experiência da administração são vitais para o planejamento. (WILLIAM, 1975, p. 42).

Pode-se supor, erroneamente, que somente as grandes empresas necessitam de planejamento e controle. No entanto, milhares de pequenas organizações fecham suas portas anualmente. (SOBANSKI, 1994, p.17).

O orçamento tem de andar com um planejamento adequado, e também com o devido controle, já que tão somente planejar é mera falácia, perda de tempo, se tudo que foi planejado não for colocado em pratica com o devido comprometimento

de todos os envolvidos – gestores e colaboradores - e a através de um controle satisfatório.

### 6.3.2 Orçamento e Controle

O controle é indispensável para o bom andamento do orçamento, sem ele, se há o planejamento, mas não a manutenção.

Segundo Sobanski (1994, p. 16):

As ações de controle fazem parte do nosso dia-a-dia, diríamos do nosso momento-a-momento. Se fazemos uma viagem de carro, planejada a hora de chegada controlaremos nosso desempenho a certos intervalos durante o percurso, verificando a distância e o tempo faltante; apressaremos ou desaceleraremos a velocidade. Ao tomar uma ducha, temos planejadas as faixas aceitáveis da vazão e da temperatura da água e faremos um controle, medindo-as continuamente e abrindo ou fechando os registros de água quente ou fria.

Assim também é o controle, numa empresa. Se quisermos que ela atinja os resultados planejados, é preciso que durante a execução do plano nos certifiquemos de que o mesmo vem sendo cumprido.

Controlar é essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado, isto é, o que tenha sido originalmente considerado desejável, satisfatório ou viável para a empresa e suas subunidades. (SANVICENTE; SANTOS, 1995).

O controle orçamentário indicará as divergências entre os valores planejados e os realizados, proporcionando à direção a oportunidade de tomar medidas corretivas e saneadoras, em tempo hábil, para ajustar seus objetivos e suas metas (ZDANOWICZ, 1998, p. 23).

O controle identificará áreas problemáticas da empresa e a capacidade de seus dirigentes e supervisores. A consciência de que há controle pode estimulá-los a aprimorar seus desempenhos, especialmente se os esforços forem premiados. (SOBANSKI, 1994. p. 16).

Os principais objetivos do controle orçamentário são:

- 1) Confrontar os valores realizados com os orçados;
- 2) Analisar as defasagens positivas e negativas entre os valores realizados e projetados;
- 3) Auxiliar a empresa em sua contínua conquista de retorno sobre o capital investido;

- 4) Sugerir medidas preventivas, corretivas e saneadoras, em tempo hábil, para que a empresa possa alcançar seus objetivos e metas. (ZDANOWICZ, 1998, p. 124).

O sistema orçamentário deve possibilitar o controle das atividades projetadas, por meio de sistema contábil, pois o planejamento orçamentário é elaborado com base em conceitos contábeis (HOJI, 2009, p. 418).

Planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia. Significaria que energia foi despendida pelos executivos decidindo o futuro, sem que se possa saber se os objetivos estão sendo atingidos. O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado (FREZATI, 2000, p. 36 e 37).

Após ser visto o que é orçamento, sua associação inevitável com o planejamento e o controle, também é de extrema importância entender quais as vantagens e desvantagens que ele traz consigo.

#### 6.4 VANTAGENS DO ORÇAMENTO

A implantação de um sistema orçamentário poderá trazer numerosas vantagens para a empresa. (TUNG, 1983, p. 35).

Segundo Sanvicente e Santos (1995, p. 16) dentre as mais significativas podemos mencionar:

- a. A existência e a utilização do sistema exige que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades. Através de sistematização do processo de planejamento e controle, graças ao uso de orçamentos, isto introduz o hábito do exame prévio e cuidadoso de “todos” os fatores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a administração da empresa a dedicar atenção adequada e oportuna aos efeitos eventualmente causados pelo surgimento de novas condições externas.
- b. Por meio de uma integração de diversos orçamentos parciais num orçamento global, assim para as operações de toda a empresa em dado período, este sistema de planejamento força todos os membros da administração a fazerem planos de acordo com os planos de outras unidades da empresa, aumentando o seu grau de participação, na fixação de objetivos, mesmo que não sejam os mais altos objetivos da empresa, mas sim na medida do alcance de sua autoridade;
- c. Obriga os administradores a quantificarem e datarem atividades pelas quais serão responsáveis, em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos vagos e imprecisos;
- d. Reduz o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias, através da delegação de poderes e de autoridade que se refletem nos orçamentos das diferentes unidades operacionais;

- e. Identifica os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa e permite acompanhar em que termos esta havendo progresso no sentido da consecução dos objetivos gerais e parciais da empresa;
- f. Finalmente, a preparação de um orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos a ela disponíveis, bem como ajustá-los às atividades consideradas prioritárias, para que sejam alcançados os seus objetivos.

Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 230) falam da importância do orçamento, afirmam que o orçamento possui basicamente três benefícios principais:

- 1. Os orçamentos compelem os gestores a pensar no futuro pela formalização de suas responsabilidades para planejar;
- 2. Os orçamentos fornecem expectativas definidas, que são a melhor estrutura para julgar o desempenho subsequente;
- 3. Os orçamentos ajudam os gestores na coordenação de seus esforços, de modo que os planos das subunidades da organização satisfaçam os objetivos da organização como um todo.

## 6.5 DESVANTAGENS DO ORÇAMENTO

Apesar das ponderações feitas sobre os aspectos positivos do orçamento, entende-se que nem sempre a implantação do sistema orçamentário levará a empresa, necessariamente, a ser bem-sucedida. (TUNG, 1983, p. 45).

Segundo Sanvicente e Santos (1995, p. 24) a utilidade deste sistema esbarra com os seguintes obstáculos:

- a. Os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo de estimação e a própria incerteza inerente ao ramo de operações da empresa . Entretanto, se a finalidade é planejar, nada pode ser feito para eliminar inteiramente qualquer margem de erro. Afinal de contas, é melhor planejar com consciência do erro que possa estar sendo cometido do que simplesmente admitir o futuro como incerto e não fazer preparativos para enfrentá-lo.
- b. O custo do sistema. É claro que esta técnica não pode ser usada com a mesma intensidade e complexidade por empresas de todos os tamanhos, portanto nem todas as empresas contam com os recursos necessários para contratar pessoal especializado em supervisão de orçamentos e desviar tempo de pessoal de linha para planejar e elaborar orçamentos.
- c. O uso de um sistema desta natureza ajusta-se melhor a uma dada filosofia e a um estilo de administração (com participação) que talvez não sejam aceitáveis em algumas empresas. Na empresa com administração de caráter excessivamente autoritário, não recomendamos o emprego desta técnica...

A crença de que o plano orçamentário possa transformar prejuízo em lucro do dia para a noite só fará desapontar os mal informados sobre a utilidade desse processo de trabalho (TUNG, 1983, p. 45).

Segundo Fischer, as principais limitações, - desvantagens - do orçamento são: (UNIVERSIDADE, 2013)

- Baseia-se em estimativas, sujeitando-se a erros.
- Deve ser continuamente monitorado e adaptado às circunstâncias;
- Nem todas as empresas possuem recursos para implementar um sistema adequado;
- Atrasos na emissão dos dados comprometem a implementação de ações corretivas em tempo hábil;
- As dificuldades de ajustes geram desconfianças em relação aos resultados projetados; e
- É apenas uma ferramenta de apoio à decisão, não podendo tomar o lugar da administração.

Apesar das desvantagens, pode-se dizer que as vantagens se sobressaem, pois a maioria das limitações é fruto da má aplicação do processo orçamentário e de interesses pessoais da alta administração. (FIGUEIREDO; CHEDID; MACHADO NETO, 2013)

## 6.6 TIPOS DE ORÇAMENTO

Abaixo segue uma tabela com os principais tipos de orçamentos e suas definições:

Quadro 2 – O orçamento e sua definição

<b>Orçamento</b>	<b>Definição</b>
<b>Empresarial</b>	A quantificação do planejamento estratégico da empresa, (SANTOS et al., 2008, p. 50). Um plano de trabalho coordenado e no controle desse plano (TUNG, 1983, p.29).
<b>Operacional</b>	Integra cada gerência e seus planos particulares; reúne todos os elementos da administração em torno da fixação de objetivos, define uma política para que eles sejam atingidos definidos em números. (ASSING, 2013, p. 1)

<b>Caixa</b>	É a ferramenta financeira que irá projetar as entradas, as saídas e o nível desejado de caixa para o período considerado (ZDANOWICZ, 1998, p.94).
<b>Capital</b>	É um programa de aplicação de capital de longo prazo vinculado ao plano estratégico e trata de investimentos permanentes. (HOJI, 2009, p. 166).
<b>Periódico</b>	Os dados planejados, ou orçados são realinhados e se é elaborado um novo orçamento para o período seguinte, quando termina o período presente, de acordo com informações novas. (WELSCH, 1983, p. 82).
<b>Contínuo</b>	(...) processo orçamentário que planeja um período específico, normalmente um ano, e é organizado em subintervalos orçados, normalmente de um mês ou de um trimestre. (ATIKINSON et. al. ,2000, p. 493)
<b>Estático</b>	Quando os gestores do orçamento não permitem nenhuma alteração nas peças orçamentárias. (MOREIRA, 2013, p. 2).
<b>Flexível (Variável)</b>	É elaborado para uma faixa de níveis, e não apenas para um nível de atividade e é, essencialmente, um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividade. (SUNDEM; STRATTON,2004, p. 267)
<b>Autoritário</b>	É uma metodologia orçamentária onde a alta administração impõe o orçamento a todos os gerentes sem a sua aprovação. (CREPALDI, 2013).
<b>Participativo</b>	Antagônico ao autoritário o orçamento participativo é aquele em que os funcionários participam do processo de

	<p>elaboração do orçamento dando sua contribuição e também participação de sua execução.</p> <p>(VATTER, 1975, p.14).</p>
<b>Incremental</b>	<p>É uma forma conservadora de previsão financeira, que remonta às origens do planejamento do orçamento doméstico e nacional. (LEARN, 2013).</p>
<b>Base Zero (OBZ)</b>	<p>É uma ferramenta de redução de custos através do controle dos valores realizados em relação aos valores orçados da empresa. (SANTOS et al.,2008, p.159).</p>
<b>Matricial</b>	<p>É um modelo valido para uma melhor elaboração e acompanhamento do orçamento de uma empresa e apresenta elementos internos, o PDCA – que significa, Plan, Do, Check, Action) que melhoram a qualidade da gestão, incrementando objetividade e participação.</p> <p>(SANTOS et al, 2008, p.181)</p>
<b>Por atividades – ABB</b>	<p>É um plano quantitativo e financeiro que direciona a empresa a focalizar atividades e recursos visando atingir objetivos estratégicos.</p> <p>(LUNKES e VANZELLA, 2006, p. 3).</p>
<b>Beyond Budgeting</b>	<p>“É um grupo de processos alternativos que apóiam metas e reconhecimentos, um planejamento continuo, a demanda de recursos, a coordenação dinâmica da empresa e um significativo grupo de controles nos vários níveis”.</p> <p>(HOPE FRASER, 2003 apud FREZATI, 2005, p. 28).</p>
<b>Orçamento Kaizen</b>	<p>Manter os níveis dos concorrentes de custo e trabalhar sistematicamente para reduzir os custos aos valores desejados”.</p>

	(MONDEN,1999, p.221 apud OLIVEIRA, 2013, p. 5)
--	--

Abaixo segue uma tabela com os principais tipos de orçamentos e suas finalidades:

Quadro 3 – O orçamento e sua finalidade

<b>Orçamento</b>	<b>Finalidade</b>
<b>Empresarial</b>	É utilizado para fixar metas quantitativas de receitas, ganhos, despesas e perdas, bem como fluxos futuros de caixa e patrimônio da empresa. (SANTOS et al., 2008, p. 50).
<b>Operacional</b>	Definir as ações que serão realizadas pelos setores (unidades). (SANTOS et. al., 2008, p.40).
<b>Caixa</b>	A projeção da disponibilidade necessária de recursos financeiros para a execução do plano geral de operações, bem como estabelecer o nível desejado de caixa. ( <a href="http://monografias.brasilecola.com/administracao-financas/orcamento-caixa.htm">http://monografias.brasilecola.com/administracao-financas/orcamento-caixa.htm</a> ).
<b>Capital</b>	Analisar as diversas alternativas de investimento de que uma empresa pode dispor para implantar, recolocar, modernizar e/ou ampliar a sua capacidade de produção e/ou comercialização. (ZDAMOVICZ,1984, p. 26)
<b>Periódico</b>	Envolve a seleção de uma combinação de períodos definidos. (WELSCH, 1983, p. 82).
<b>Contínuo</b>	É um plano financeiro com objetivo de implementar a estratégia, com estimativas de gastos e receitas, com intuito de gerar resultados. (FREZATTI, 2009)
<b>Estático</b>	Analisar quais foram as variações o

	orçamento original, se para melhores ou piores do que o orçamento original previa. (ORÇAMENTOS, 2013).
<b>Flexível (Variável)</b>	Identificar especificamente como, e em que medida, cada item de despesa de centro de responsabilidade é influenciado pelo volume de produção ou trabalho realizado nesse centro. (WELSCH, 1983, p. 193)
<b>Autoritário</b>	Aparece quando, um superior define para os subordinados como serão os orçamentos (BENETTI, 2010, p. 5).
<b>Participativo</b>	Maior envolvimento ou comprometimento dos funcionários com o bom andamento das operações da empresa. (SANVICENTE e SANTOS, 1995, p. 33).
<b>Incremental</b>	Baseia-se na experiência anterior, tomando-se como base dados de períodos passados, ajustados conforme mudanças esperadas em preços, custos e níveis de atividade econômica. (FISCHER apud UNIVERSIDADE, 2013)
<b>Base Zero (OBZ)</b>	“É o orçamento de baixo para cima, como se o orçamento estivesse sendo preparado pela primeira vez; assim, todos os gastos propostos devem ser revistos”. (HORGREN, 1996, p. 492).
<b>Matricial</b>	A empresa devera gastar menos e fazer mais, no período seguinte, em relação ao atual. (SANTOS et al., 2008, p. 180).
<b>Por atividades – ABB</b>	Transforma os custos fixos em variáveis ao longo no tempo o que facilita e possibilita aos gestores a redução juntamente com a eliminação das atividades que não agregam valor aos clientes. (DA SILVA TELES, 2007, p.153),

<b>Beyond Budgeting</b>	Acredita que as empresas devem acabar com os planos incrementais e a mentalidade de orçamento, e devem envolver todas as pessoas na construção da nova plataforma para uma melhoria sustentada. (SANTOS et. al., 2008, p.187)
<b>Orçamento Kaizen</b>	A melhoria continua e sua doutrina é consistida em um importante recurso na busca incessante da melhora dos processos produtivos e administrativos, tornando-os mais enxutos e velozes. (SIQUEIRA, 2005 apud GUARNIERI et al., 2006)

Abaixo segue uma tabela com os principais tipos de orçamentos e suas devidas composições e métodos:

Quadro 4 – O orçamento e sua composição / métodos

<b>Orçamento</b>	<b>Composição / Métodos</b>
<b>Empresarial</b>	1) Premissas Orçamentárias; 2) Demonstração do resultado projetada; 3) Orçamento de caixa projetado; 4) Balanço Patrimonial projetado. (SANTOS et al., 2008, p. 52).
<b>Operacional</b>	Vários sub-orçamentos 1) Vendas, 2) Despesas comerciais, 3) Matérias-primas e etc. (SOBANSKI, 1994, p. 19).
<b>Caixa</b>	Três Métodos: 1) Direito; 2) Indireto (Lucro Ajustado) ; 3) Diferença de capital de giro (ZDANOWICZ, 1998, p.96).
<b>Capital</b>	1) Período de recuperação do Investimento – Payback (PB),

	<p>2) Valor Presente Líquido (VPL)</p> <p>3) Taxa Interna de Retorno (TIR).</p> <p>(ZDANOWICZ, 1984, p. 26)</p>
<b>Periódico</b>	<p>Planos de resultados</p> <p>1) A curto prazo</p> <p>2) A longo prazo</p> <p>(WELSCH, 1983, p. 82).</p>
<b>Contínuo</b>	<p>Composição:</p> <p>1) Um plano de 12 meses, substituindo normalmente o período atual a seu término pelo mesmo período no futuro.(WELSCH, 1983, p. 82).</p>
<b>Estático</b>	<p>Peças são elaboradas a partir de um determinado volume de produção ou vendas. (MOREIRA, 2013).</p>
<b>Flexível (Variável)</b>	<p>Orçamentos:</p> <p>1) Custos fixos</p> <p>2) Custos variáveis.</p> <p>(WELSCH, 1983, p. 194)</p>
<b>Autoritário</b>	<p>Orçamentos Direitos de cima para baixo, dos superiores para os inferiores.</p> <p>(BENETTI, 2010, p. 5).</p>
<b>Participativo</b>	<p>Orçamentos Participativos aonde todos dão sua colaboração, tem a característica de ser dinâmico.</p> <p>(WELSCH, 1983, p. 36).</p>
<b>Incremental</b>	<p>Composição:</p> <p>1) Peças Orçamentárias baseadas sempre com o orçamento do último período. (FISCHER apud UNIVERSIDADE, 2013)</p> <p>2) Capacidade de justificar os gastos extras para aumento da dotação orçamentária; (FINANCIALWEB, 2013).</p>
<b>Base Zero (OBZ)</b>	<p>Composição:</p> <p>1) Orçamentos iniciados a partir de uma</p>

	<p>base zero ;</p> <p>2) Não carrega os valores passados; (SANTOS et al., 2008, p.159):</p> <p>Separa as operações da empresa, em duas secções</p> <p>1) As operações essenciais</p> <p>2) As operações de carácter opcional e barato.</p> <p>(SANTOS et al., 2008, p.163)</p>
<b>Matricial</b>	<p>1) É dividido em pacotes de decisão e centro de custos (VBZs, existindo para cada um deles um gestor responsável.</p> <p>Santos et al. (2008, p. 181)</p> <p>2) Gestores responsáveis por contas</p> <p>3) Gastos realizados como numa matriz de linha e colunas;</p> <p>(CARVALHO, 2006 apud HOLZBACH, 2008)</p>
<b>Por atividades – ABB</b>	<p>Composição:</p> <p>1) Orçamentos mais realistas;</p> <p>2) Norteador o Custeio ABC</p> <p>3) Vinculação mais clara dos custos com as responsabilidades do quadro funcional</p> <p>3) Identificação das folgas orçamentárias.</p> <p>(LUNKES, 2003, p.136):</p>
<b>Beyond Budgeting</b>	<p>É um modelo de gestão sem orçamentos. (QUINTAIROS et al., 2011, p. 1).</p> <p>Utiliza diversas ferramentas de gestão em conjunto como complemento tais como:</p> <p>1) Rolling forecast;</p> <p>2) Benchmarking,</p> <p>3) Balancescorecard;</p> <p>4) EVA</p> <p>(HOPE e FRASER, 2003 apud QUINTAIROS et al., 2011, p. 2)</p>
<b>Orçamento Kaizen</b>	<p>É apoiado em três grandes conceitos:</p> <p>1) Just in time;</p>

	2) Jidoka; 3) Nivelamento de Produção (TBM consulting 2000 apud CICONELLI, 2013)
--	--

## 6.7 ETAPAS DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

As principais etapas elencadas e necessárias a construção do orçamento são: orçamento de vendas, orçamento de produção ou fabricação e orçamento operacional.

Quadro 5 - As etapas do orçamento e sua definição

<b>Orçamento</b>	<b>Definição</b>
<b>Vendas</b>	Peça do orçamento empresarial que apresenta o faturamento projetado a curto e longo prazo dividindo por modalidade de vendas, região, centro de lucros, etc., bem como apresentando esses itens em quantidades e valores. (SANVICENTE; SANTOS, 1995, p. 43).
<b>Produção ou Fabricação</b>	É uma estimativa da quantidade de bens a ser fabricados durante o exercício orçamentário. (WELSCH, 1983, p.129)
<b>Despesas Operacionais</b>	Conceituado como sendo aquela peça do orçamento empresarial em que são projetadas todas as despesas e receitas necessárias ao desenvolvimento das atividades operacionais da empresa, bem como acessórias, em determinado período. (SANTOS et al., 2008, p.110-111)

Quadro 6 – As etapas do orçamento e sua finalidade

<b>Orçamento</b>	<b>Finalidade</b>
<b>Vendas</b>	Determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas e/ou executivos e especialistas em Marketing. (HOJI,2009, p.430)
<b>Produção ou Fabricação</b>	Determinar a quantidade de produtos que devem ser produzidos em função das vendas planejadas, considerando-se as políticas de estoques de produtos acabados. (HOJI, 2009, p. 432)
<b>Despesas Operacionais</b>	Determinar os recursos que serão despendidos com a gestão da empresa. (HOJI, 2009, p. 458)

Quadro 7 – As etapas do orçamento e sua composição e métodos

<b>Orçamento</b>	<b>Composição / Métodos</b>
<b>Vendas</b>	<p>Composição:</p> <p>1) Projeção de vendas mês a mês, medidas em unidades monetárias, ao longo do período orçado. (SÁ e MORAES,2005, p. 81)</p> <p>Duas classificações / Métodos:</p> <p>1) Relação a forma de elaboração; 2) Estimação de valores. (SANTOS et al.,2008, p. 63 e 64)</p>
<b>Produção ou Fabricação</b>	<p>Composição:</p> <p>Orçamentos de:</p> <p>1) Consumo de matérias-primas e materiais</p>

	auxiliares; 2) Custo de mão-de-obra; 3) Gastos gerais de fabricação. (SANTOS et. al,2008, p.86)
<b>Despesas Operacionais</b>	Composição: Orçamentos de: 1) Despesas administrativas (gerais), 2) Despesas de vendas (comerciais), 3) Despesas Tributárias 4) Despesas financeiras, 5) Todos os gastos que incorrer no período projetado, exceto os custos de produção. (ZDANOWICZ, 1998, p. 75)

Foi apresentado nas tabelas anteriores os principais tipos de orçamentos, suas definições, finalidades e composições, além de demonstrar também todas as etapas para elaborações daqueles, quais suas definições, finalidades e devidas composições, no próximo item será apresentado a pesquisa de campo ou levantamento (Survey) da pesquisa.

## 7 ANÁLISE DOS DADOS

### 7.1 LEVANTAMENTO OU SURVEY

O levantamento foi realizado nas micro e pequenas empresas prestadoras de serviços financeiros no município de Londrina – PR.

Todas as empresas entrevistadas enquadravam-se no regime tributário do SIMPLES NACIONAL.

O pesquisador tentou buscar a amostra em diversos órgãos públicos, não vindo a obter êxito, pois nenhum deles teria uma lista exata de quantidade de micro e pequenas empresas existentes no município de Londrina – PR, tão pouco tinham noção de qual era o quantitativo de micro e pequenas empresas no ramo de Serviços Financeiros.

Porém com uma pesquisa mais apurada, fora encontrado o site do “IPC MAKETING”, uma instituição particular que presta serviços estatísticos, local no qual foram obtidas estas informações. (<http://www.ipcbr.com/12/>)

A IPC Marketing em parceria com outra empresa a MIDIA 100 processamentos de dados mantém um programa denominado BRASIL EMPRESAS, que tem como objetivo principal oferecer ao mercado informações sobre as empresas brasileiras e os municípios onde elas estão instaladas. (<http://www.ipcbr.com/12/index.php/brasilempresas>)

Esse programa possui a partir de um cadastro a segmentação das empresas por atividade econômica, por número de funcionários e indicação da quantidade de micro empresas nessas segmentações, ele é atualizado anualmente, portanto uma ótima fonte de pesquisa. (<http://www.ipcbr.com/12/index.php/brasilempresas>)

No total do cadastro do Brasil Empresas conforme se pode ver abaixo existiam 06 micro e pequenas empresas no ramo de atividades de Serviços Financeiros.

BRASIL EMPRESAS										
Município:		LONDRINA	UF:				PR	Código:		4113700
		Quantidade de Empresas Segundo o Número de Funcionários								
CNAE	DESCRIÇÃO	Ñ Inf.	1 - 9	10 - 49	50 - 99	100 - 499	500 e Mais	Total	ME	
<b>Empresas Financeiras</b>										
64	Atividades de Serviços Financeiros	232	105	66	13	3	0	419	6	

Fonte: Programa Brasil Empresas

Porém uma dessas 06 micro e pequenas empresas encerrou suas atividades no início deste ano, quando o pesquisador deslocou-se ao endereço do cadastro, constatou que havia outro comércio em seu lugar. Adentrando a esse comércio para averiguar o que teria acontecido com essa micro empresa á ser pesquisada a proprietária do novo comércio o informou que a empresa anterior teria fechado e se o pesquisador necessitasse, ela repassava o número de telefone do antigos proprietários.

O pesquisador prontamente pegou o telefone para saber o que teria acontecido para trazer mais riqueza a esta pesquisa.

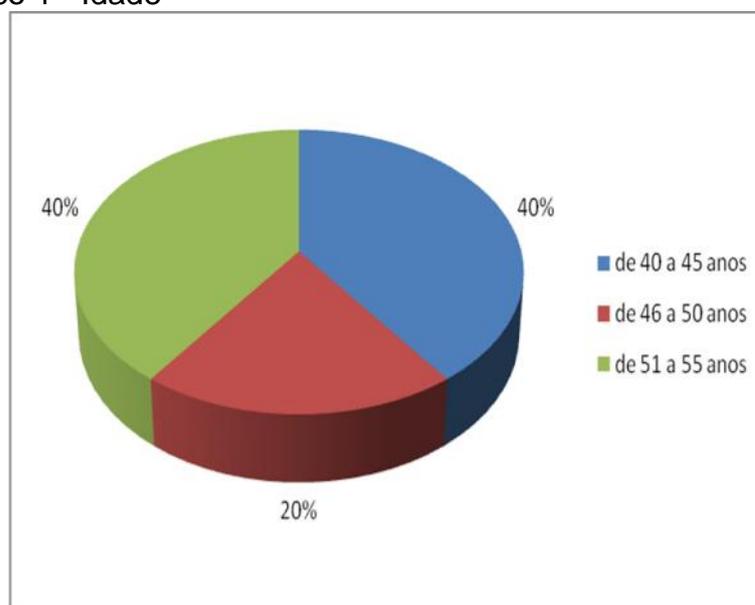
A resposta do proprietário da empresa que encerrou suas atividades foi a seguinte:

A empresa já tinha 05 anos de existência, e caminhava já “mal das pernas” , a demanda não era mais tão grande , embora sua localização sendo ótima na área central de Londrina, e que ele teria crença de que se tivesse tido sobretudo um planejamento melhor tudo seria diferente.”

Para que o levantamento ou Survey fosse com informações verídicas e condizentes com o que realmente acontece na realidade, a pesquisa foi realizada somente com os proprietários das micro e pequenas empresas, os quais ou eram sócios-proprietários ou sócios-gerentes.

Não foi preciso utilizar de fórmulas estatísticas para conferir se a amostra é válida, uma vez que a pesquisa foi realizada nas 05 micro e pequenas empresas existentes do setor de atividades de serviços financeiros o que é correspondente a 100 % das empresas, apesar de o pesquisador ter ido atrás de como calcular esse valor e encontrado o site <http://www.calculoamostral.vai.la/> e bibliografias a respeito do assunto.

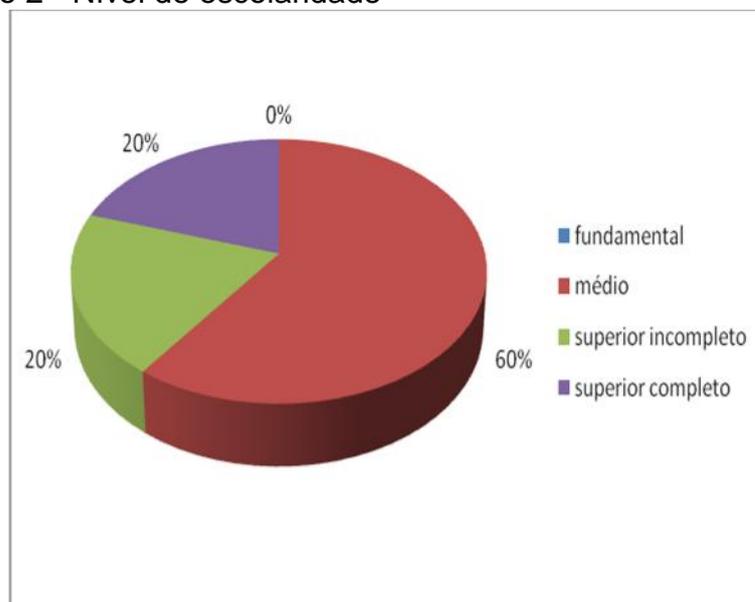
Gráfico 1 - Idade



Fonte: do autor (2013)

É possível observar os proprietários das pequenas e micro empresas do ramo de serviços de atividades financeiras entrevistados todos têm idade superior a 40 anos, concentrando entre as faixas etárias de 40 até os 55 anos, foram 5 ao todo.

Gráfico 2 - Nível de escolaridade

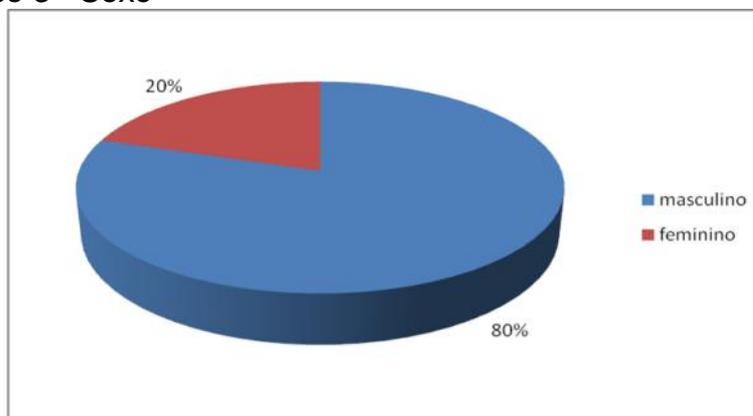


Fonte: do autor (2013)

Em sua grande maioria, (60 %) os proprietários estudaram até o ensino médio, não vindo a buscar uma faculdade para aperfeiçoamento, apenas um

proprietário tinha o nível superior na área de Ciências Contábeis e outro estava cursando Licenciatura em História.

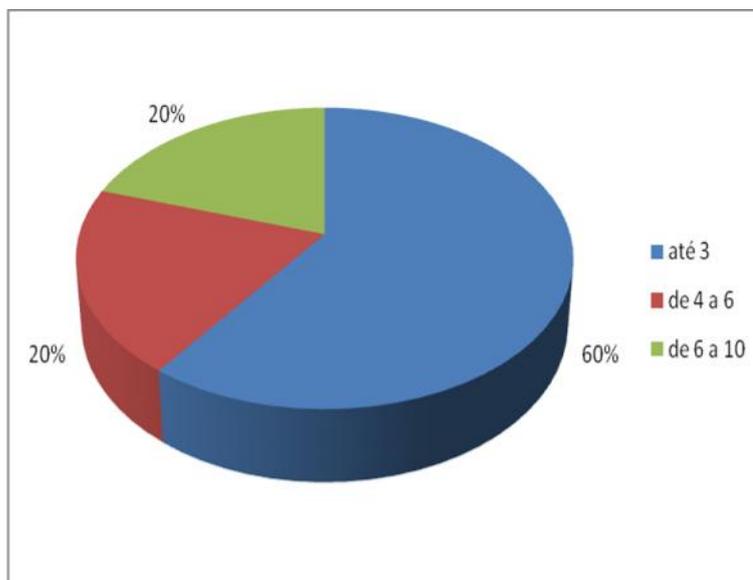
Gráfico 3 - Sexo



Fonte: do autor (2013)

A grande totalidade dos entrevistados que eram empresários de micro e pequenas empresas no setor de atividades de serviços financeiros são do sexo masculino 80 % como é possível ser visto no gráfico acima. Existiam 4 entrevistados do sexo masculino e 1 entrevistada do sexo feminino, que esta representada pelos 20 % acima disposto no gráfico. É percebido que neste setor o sexo feminino ainda não conseguiu seu espaço, diferentemente do que vem acontecendo nos dias atuais em vários outros ramos : aonde as mulheres são em número muito maior do que os homens.

Gráfico 4 - Tempo de Vida da Empresa



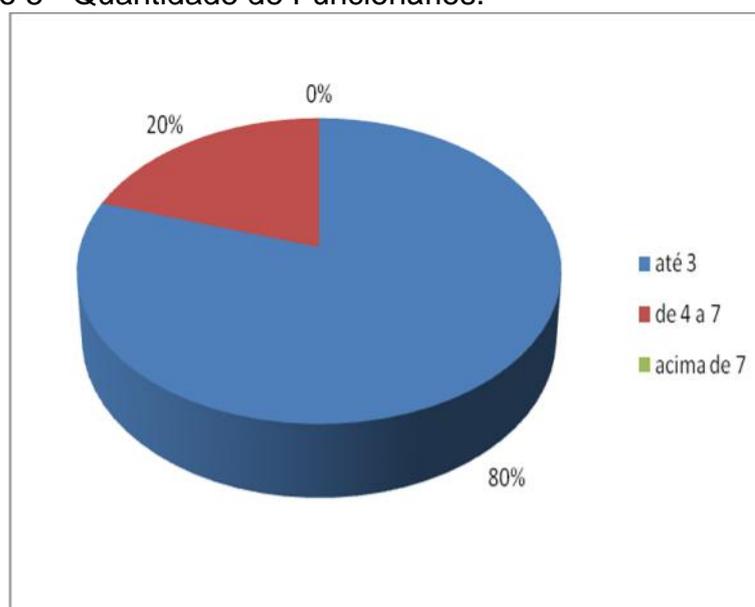
Fonte: do autor (2013)

As empresas deste setor em sua grande maioria são empresas novas, com no máximo até 3 anos de existência.

Os proprietários estão no início da empresa, todos eles empolgadíssimos, - em sua totalidade - os entrevistados nessa faixa não possuíam orçamento de nenhuma maneira e mantinham no máximo controles pequenos como planilhas do Excel, agendas, cadernos com anotações, e outras informações rotineiras, o que pode ser visto como um grande problema.

Quando o pesquisador foi entrevistá-los ficaram deslumbrados com a ferramenta do orçamento, e a variabilidade de maneiras de elaboração, execução e controle e com todos os benefícios apresentados. Um dos três entrevistados destas empresas disse que irá atrás de um consultor do assunto. A micro empresa que tinha como gestor um bacharel em ciências contábeis é a entrevistada com maior tempo no mercado 8 anos, e conseqüentemente o entrevistado repassou que possuía o orçamento em sua empresa e que era uma ferramenta indispensável. Essa empresa também contava com todas as demonstrações contábeis.

Gráfico 5 - Quantidade de Funcionários.

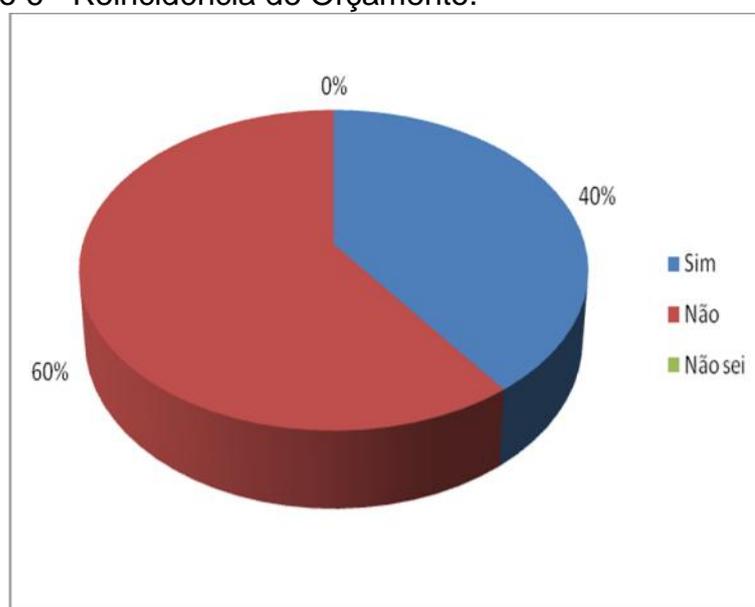


Fonte: do autor (2013)

Como todas micro e pequenas empresas, observando este gráfico é testemunhado que o número de funcionários é reduzido. Na sua grande maioria são compostas por membros da família do proprietário, o que não é diferente neste setor.

Uma das empresas trabalhavam os cônjuges e seu filho, em outra apenas o marido e sua esposa. Na empresa com maior tempo de mercado (08 anos) e maior organização foi aonde encontramos o maior número de funcionários (07), e nas outras duas com dois funcionários também era uma empresa entre amigos, recém constituídas com no máximo até três anos.

Gráfico 6 - Reincidência de Orçamento.

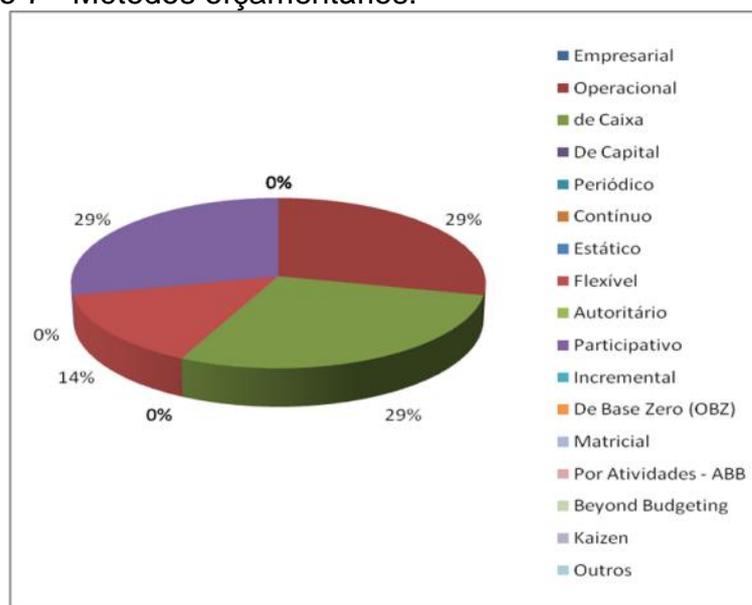


Fonte: do autor (2013)

Do total das empresas entrevistadas 60 % não tinham orçamento em suas empresas, dois se quer tinham noção dos benefícios de se ter um orçamento em sua empresa, e que não pretendiam tão logo ir atrás desses assuntos por conseqüências que um dos próximos gráficos responde, o outro entrevistado respondeu que não tinha noção dos benefícios e que após a pesquisa realizada, o qual foi um estímulo iria procurar um consultor para dar início ao processo orçamentário em sua empresa, os outros 40 % a que correspondem aos dois que possuíam orçamento responderam que SIM, por já sentirem diariamente seus benefícios ao utilizarem desta importante ferramenta.

É visto o grande percentual de empresas deste setor que desconhece o quão importante é o orçamento em suas empresas, o número de tipos então eles desconheciam totalmente, o pesquisador explicou cada um para os entrevistados de maneira resumida.

Gráfico 7 - Métodos orçamentários.



Fonte: do autor (2013)

Esse gráfico é baseado apenas nas micro e pequenas empresas entrevistadas que responderam afirmativamente possuir orçamento em suas empresas. No gráfico é apresentado todos os tipos de orçamento explicitos durante o desenvolvimento desta monografia, o qual teve como objetivo ser o mais abrangente possível, vindo a buscar os mais variados tipos de orçamentos encontrados nas referências.

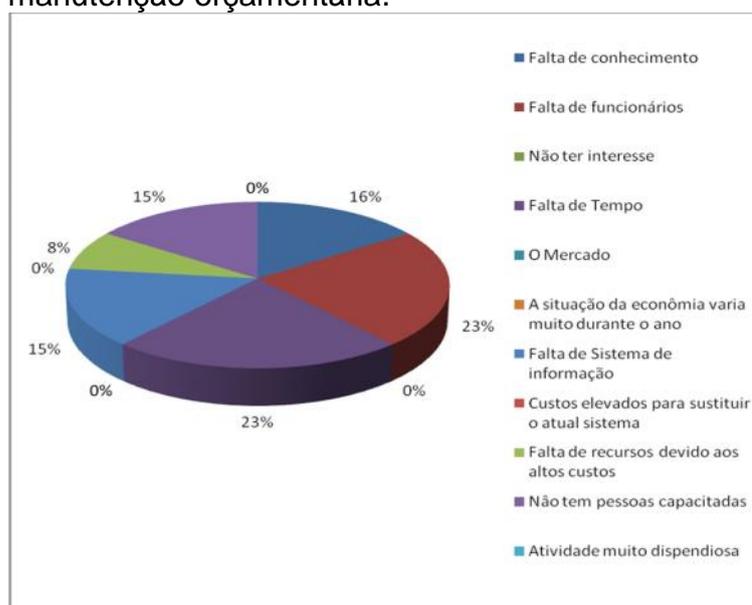
O gráfico era de múltipla escolha visto que uma empresa poderia ter mais de um tipo de orçamento em sua composição, que foi o que aconteceu na realidade, a empresa que tinha mais estrutura possuía os orçamentos de Caixa, Operacional, Flexível e Participativo, e a outra empresa Orçamento de Caixa, Operacional e Participativo.

Portanto das empresas entrevistadas houve 29 % de respostas quanto a aplicação do Orçamento de Caixa, tendo em vista que as empresas são ligadas ao sistema financeiro e prestam serviços financeiros, é o orçamento que seria mais próximo de suas atividades, portanto com uma facilidade maior de aceitação, 29 %

respondeu que realizavam o orçamento Operacional, dos quais os componentes utilizados serão demonstrados em outro gráfico, quanto ao orçamento ser participativo teve-se a mesma quantidade de respostas 29% o que é ótimo por que o orçamento autoritário para a prestação de serviços financeiros não seria um bom método pensando que o atendimento ao cliente é fator fundamental da empresa, para isso as empresas entrevistadas responderam em uma das questões que sempre ao elaborar o planejamento orçamentário consultam seus vendedores.

Quanto a serem flexíveis, 14 % é flexível, o que é uma empresa só, aonde o proprietário repassou que seus orçamentos se adequam a realidade, são mensais e e não se amarram apenas a custos históricos.

Gráfico 8 - O fator principal (causa) principal da não elaboração e manutenção orçamentária.



Fonte: do autor (2013)

Nesse gráfico constam somente as micros e pequenas que se enquadram nas atividades de serviços financeiros que não possuem nenhum tipo de orçamento.

Nele o entrevistado poderia marcar mais de uma opção de o porquê não possui planejamento orçamentário, visto que seria os motivos, ou causas de não o ter.

Analisando o gráfico temos que as grandes causas dentro das listadas são a falta de funcionários para elaboração, execução, controle e acompanhamento do orçamento com 23 % de respostas dadas pelos entrevistados, 23 % que

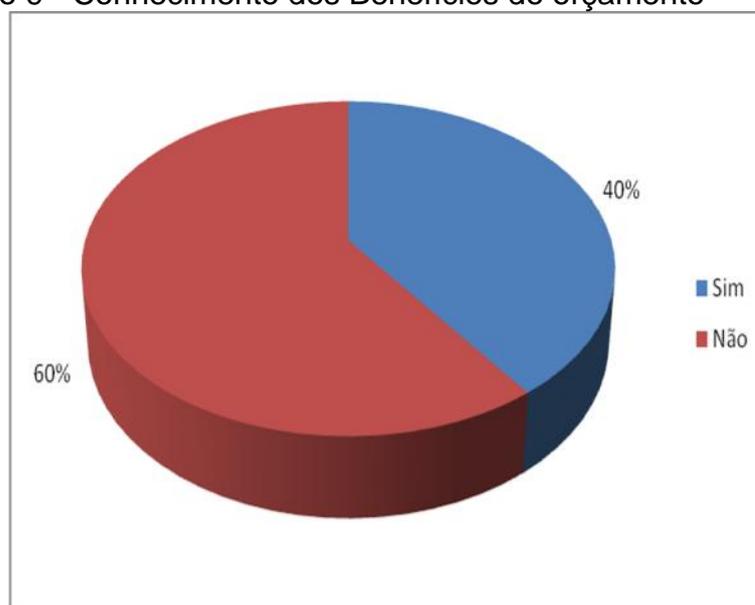
responderam não possuírem tempo hábil para buscar um sistema orçamentário, implantá-lo.

Outro motivo que complementa estes dois últimos é a falta de conhecimento dos funcionários e proprietários, que teve 16 % de assertivas marcadas, além de se ter poucos funcionários o que deixa o tempo escasso, também não há conhecimento da ferramenta orçamentária.

Outros dois motivos são a falta de capacitação, e falta de sistema de informação para elaboração, execução e acompanhamento com 15 % de respostas, o número de funcionários é pequeno, a empresa geralmente é familiar, o proprietário e seus funcionários na grande maioria das vezes é possuidor apenas do ensino médio não tendo conhecimentos necessários para dar início a um plano orçamentário, tão pouco para operar um sistema de informações gerenciais e contábil.

Por último com 08 % teve-se uma assertiva marcada devido a falta de recursos e aos altos custos que o orçamento traria para sua empresa, como as empresas que responderam não ter orçamento em quase sua totalidade tinham até 3 anos pressupõe-se que elas ainda estejam em formação não tendo capital suficiente para bancar um sistema orçamentário arrojado e moderno, porém a falta de conhecimento é o que impera entre os gestores e funcionários destas empresas, pois poderia ser começado de uma maneira simples e barata, apenas com um computador, algumas planilhas do EXCEL, agendamento de tarefas no Microsoft Outlook, e outros controles gerenciais.

Gráfico 9 - Conhecimento dos Benefícios do orçamento

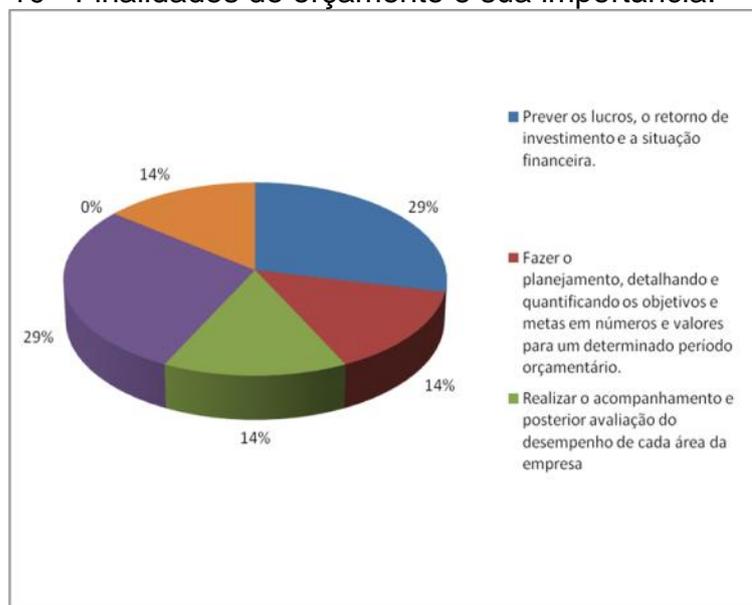


Fonte: do autor (2013)

No gráfico acima consta com a participação de todos os entrevistados, pois o objetivo é de saber qual a porcentagem que teria conhecimento dos benefícios do orçamento em sua empresa, no entanto não o utilizando. Dos entrevistados 60 % não tinham o conhecimento dessa maravilhosa ferramenta e 40 % já tinham por possuí o orçamento em suas respectivas micro e pequenas empresas no setor de prestação de serviços financeiros.

O pesquisador repassou todos os benefícios, explanou resumidamente a cada um dos entrevistados sobre sua pesquisa e motivos, tanto que um dos entrevistados conforme já mencionado instigou-se a pesquisar e aprofundar-se no assunto, para ter melhores resultados em sua empresa.

Gráfico 10 - Finalidades do orçamento e sua importância.

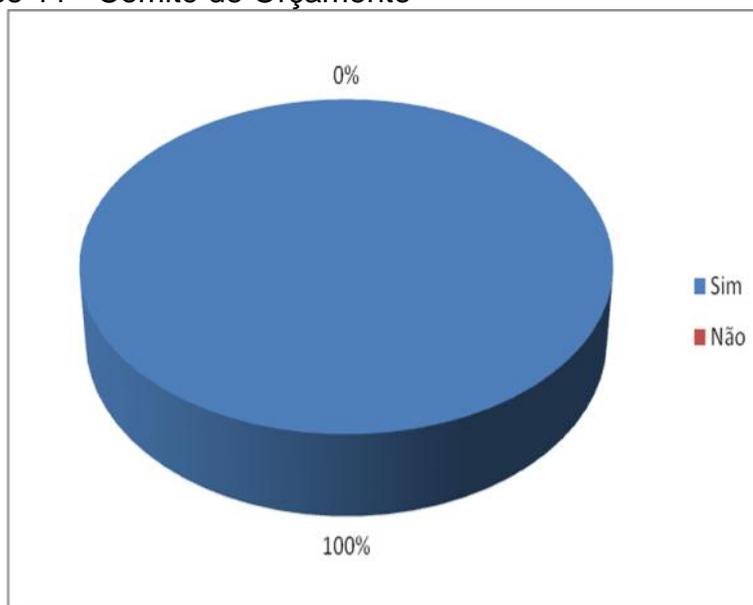


Fonte: do autor (2013)

Estão presentes neste gráfico somente as empresas, cuja a resposta foi afirmativa quanto a possuírem orçamento. Indicaram quais são as finalidades do orçamento em suas respectivas micro e pequenas empresas do setor de atividades de serviços financeiros.

Analisando o gráfico é observado que 29 % das assertivas indicaram que o orçamento serve para prever os lucros, o retorno dos investimentos auferidos na empresa e a real situação financeira da empresa foram 29 % das respostas também, a de realizar uma confrontação entre os resultados planejados e os resultados auferidos as quais são duas assertivas complementares, pois ao realizar as previsões e auferir os resultados é plausível de que o gestor orçamentário realize confrontações entre os valores históricos e atuais. As outras três respostas: obtiveram 14 % de incidência e são assertivas também que se complementam e integram as anteriores também.

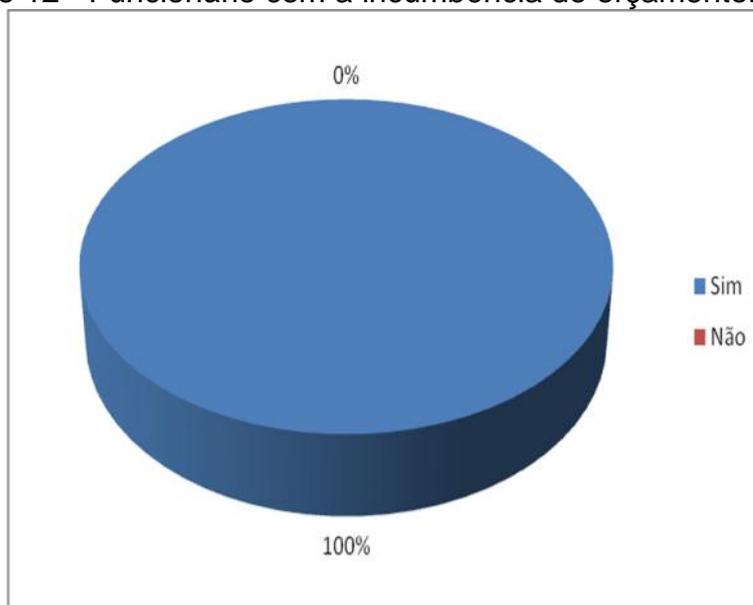
Gráfico 11 - Comitê de Orçamento



Fonte: do autor (2013)

Das empresas que possuíam orçamento 100 % delas responderam não ter comitê de orçamento, uma seção, ou alguns funcionários escolhidos dentro da empresa com a incumbência de tratar de assuntos relativos ao orçamento, o que é um resultado esperado, já que todas são pequenas e micro empresas, portanto não há como se ter uma estrutura grandiosa para cuidar apenas do orçamento, devido ao número de funcionários e aos resultados das empresas não serem tão imponentes, etc.

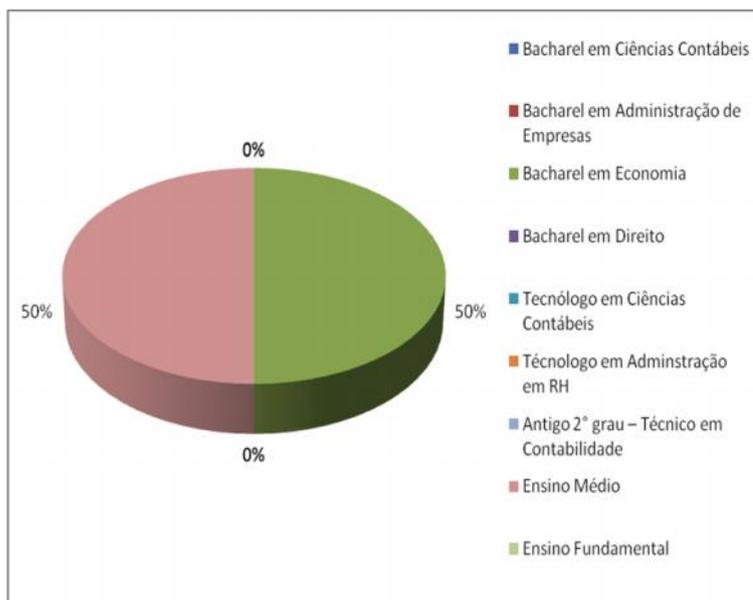
Gráfico 12 - Funcionário com a incumbência do orçamento.



Fonte: do autor (2013)

Por mais que não tenham um comitê de orçamento, 100 % das empresas tinham ao menos um funcionário que tinha a incumbência do orçamento da empresa. Porém todos os entrevistados –(proprietários) repassaram que o funcionário que está presente nesta resposta são eles ou seus sócios.

Gráfico 13 - Formação acadêmica do profissional responsável pelo orçamento



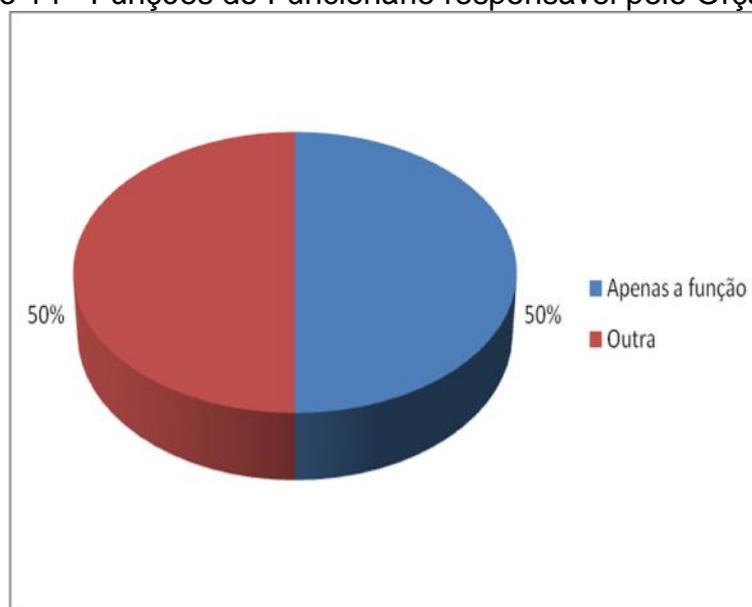
Fonte: do autor (2013)

O gráfico representa a formação acadêmica dos profissionais responsáveis pelo orçamento nas duas empresas entrevistadas que possuíam orçamento.

Na empresa com o orçamento mais desenvolvido, já funcionando há mais tempo, a formação acadêmica do profissional era a de Bacharel em Economia, seu sócio que foi o entrevistado tinha a formação acadêmica de Ciências Contábeis, a empresa dentre as entrevistadas pelo pesquisador foi a que demonstrou melhor estrutura organizacional. Há um controle muito bom, tendo como exemplo a elaboração das demonstrações contábeis e dos orçamentos em um programa contábil específico onde os dois estavam interligados, possuía metas bem definidas, uma boa segmentação do trabalho, e etc.

Na outra empresa entrevistada o orçamento, estava em uma fase inicial, ele é elaborado e controlado de uma maneira mais simples, através de planilhas do Excel por um de seus proprietários o qual possuía somente o ensino médio, mas já tinha uma experiência boa no mercado por ter trabalhado durante muito tempo em empresas do setor de atividades de serviços financeiros.

Gráfico 14 - Funções do Funcionário responsável pelo Orçamento

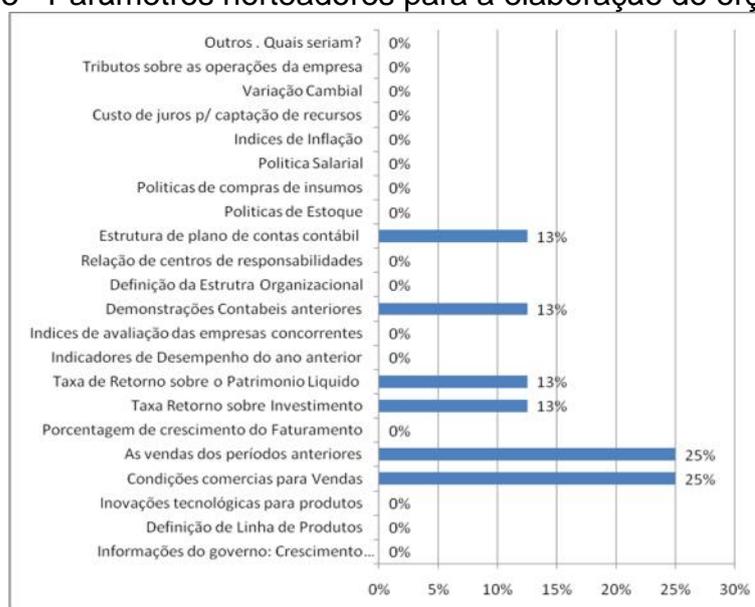


Fonte: do autor (2013)

Observa-se no gráfico que na empresa entrevistada com mais tempo de existência e maior organização, o funcionário que no caso era um de seus proprietários tem apenas a função do orçamento, ele elabora, e seu sócio aprova ou não o orçamento, ele acompanha a execução, e depois confronta os resultados

previstos com os obtidos. O orçamento na empresa é participativo ele conversa com os funcionários para ter uma noção do que acontece na empresa, além é claro da sua visão diária, já que a ele só é atribuído esta função. Na outra empresa entrevistada que também possuía o orçamento ele é elaborado, conforme já mencionado, também por um dos proprietários, porém esse agrega diversas outras funções tais como: gerenciar a empresa, o Marketing, trabalhar com o Contas a pagar e o Contas a receber. As empresas têm apenas dois anos de diferença de tempo de vida mais já se é percebido uma diferença enorme na organização e nos controles internos, o qual este gráfico corrobora com esta afirmação.

Gráfico 15 - Parâmetros norteadores para a elaboração do orçamento.



Fonte: do autor (2013)

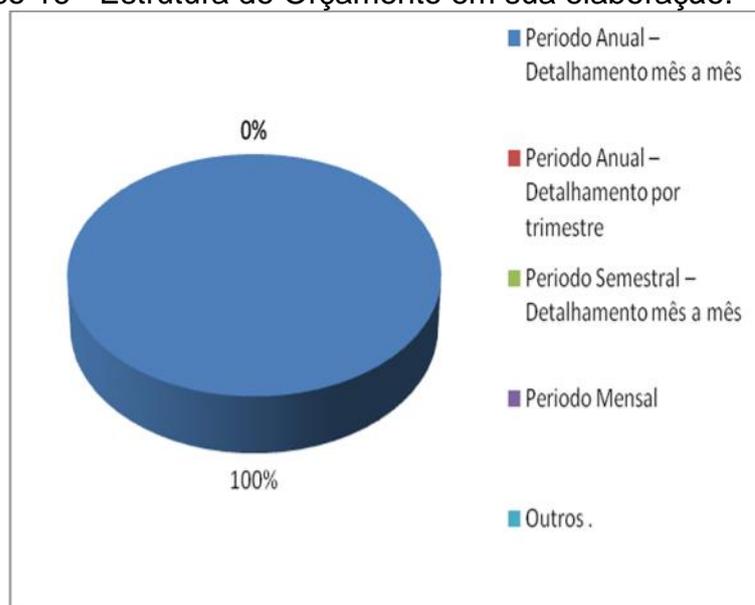
Os parâmetros que norteiam as empresas nos seus respectivos orçamentos estão elencados no gráfico.

Alguns itens não foram marcados devidos às empresas serem micro e pequenas empresas e não possuem por exemplo centro custos, ou seu setor não se encaixarem em alguns quesitos como compras de insumos já que essas estão todas no setor de prestação de serviços financeiros e não necessitam de insumos para fabricação, uma vez que seu “produto” principal é o dinheiro.

Há uma ocorrência de 25 % das assertivas marcadas em as vendas dos períodos anteriores e condições comerciais para as vendas, que foram as duas assertivas marcadas pelas duas micros e pequenas empresas. A micro empresa

que é considerada mais bem estruturada da pesquisa também é norteada por uma Estrutura de um Plano de Contas Contábil, Demonstrações Contábeis anteriores e os índices de taxa de retorno sobre o investimento e taxa de retorno sobre o patrimônio Líquido.

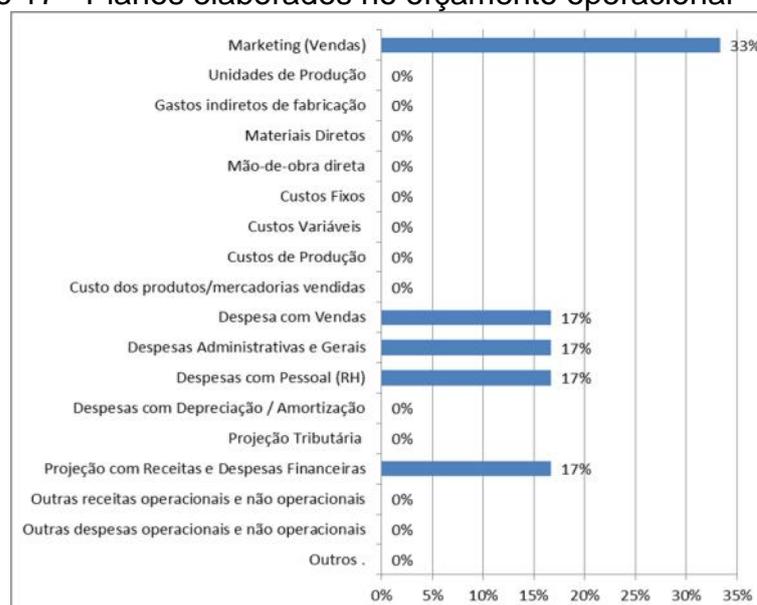
Gráfico 16 - Estrutura do Orçamento em sua elaboração.



Fonte: do autor (2013)

Em 100 % das empresas entrevistadas que dispunham de algum tipo de orçamento esse era estruturado, elaborado anualmente, com um detalhamento mensal, havia previsões globais anuais e mais específicas mensais. As atividades orçamentárias são atribuídas aos proprietários, na micro e pequena empresa entrevistada menos estruturada o proprietário apenas ouve seus funcionários, elabora o orçamento e aprova, controla e confere o resultado, já na maior micro e pequena empresa entrevistada, a mais estruturada há uma maior participação de todos os envolvidos, há reuniões mensais com os vendedores, com a encarregada dos Recursos Humanos e com o funcionário que é responsável pelo marketing e seus proprietários que através dessas reuniões, da experiência diária, de consultas aos clientes e de dados contábeis advindos do sistema contábil e orçamentário elabora, executa, controla, aufer e confronta os resultados orçamentários com o real.

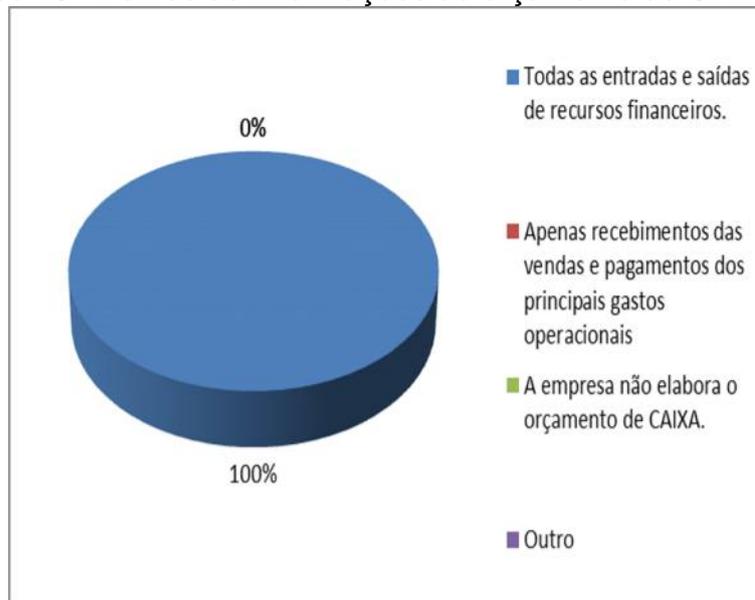
Gráfico 17 - Planos elaborados no orçamento operacional



Fonte: do autor (2013)

De acordo com as empresas entrevistadas que possuem orçamentos são peças de seus orçamentos operacionais o orçamento de Marketing (Vendas) com 33 % de assertivas marcadas, as duas empresas elaboram o orçamento de Marketing, o orçamento com Despesa com Vendas, o orçamento com despesas administrativas e gerais e a projeção com despesas e receitas financeiras todas com 17 % de respostas assinaladas. O orçamento operacional pode ser muito mais amplo como é visto no gráfico, há várias outras peças que poderiam ser elaboradas, das quais as empresas entrevistadas abdicam, o que é ruim por que quanto mais peças forem elaboradas melhor, pois traz muito mais riqueza de informações, o gestor tem uma visão mais ampla e aberta da empresa, um controle muito maior.

Gráfico 18 - Fontes de Informações do orçamento de CAIXA.

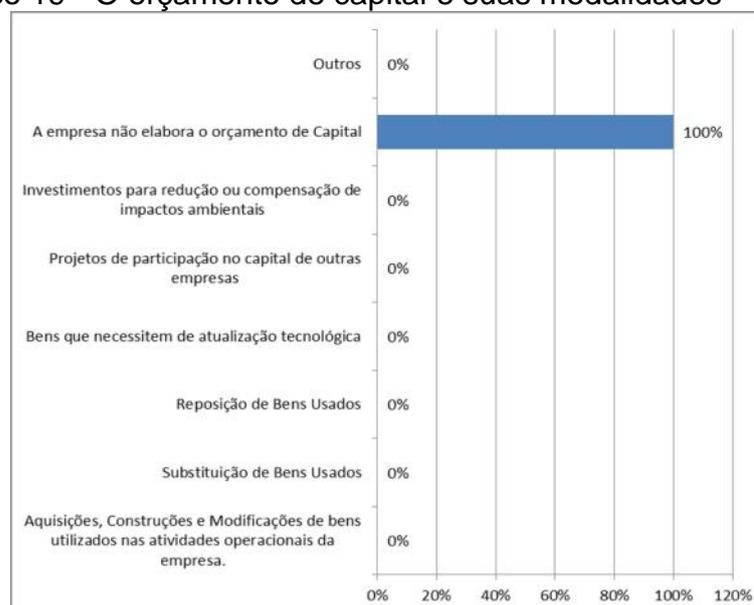


Fonte: do autor (2013)

Dentre as empresas entrevistadas do qual afirmam ter orçamento, todas elaboram o orçamento de caixa e tem como fonte de seu orçamento todas as entradas e saídas de recursos financeiros, não excluem nada.

O motivo pela elaboração do orçamento através dessa metodologia, segundo um dos proprietários, é ter um orçamento mais real, um orçamento com 100 % de certeza das movimentações financeiras, e do que se tem realmente em caixa, o que é importantíssimo para uma empresa deste ramo. A grande maioria das micro e pequenas empresas entrevistadas, 03 delas não elaboram orçamento de caixa, pode-se considerar como elevado este dado.

Gráfico 19 - O orçamento de capital e suas modalidades

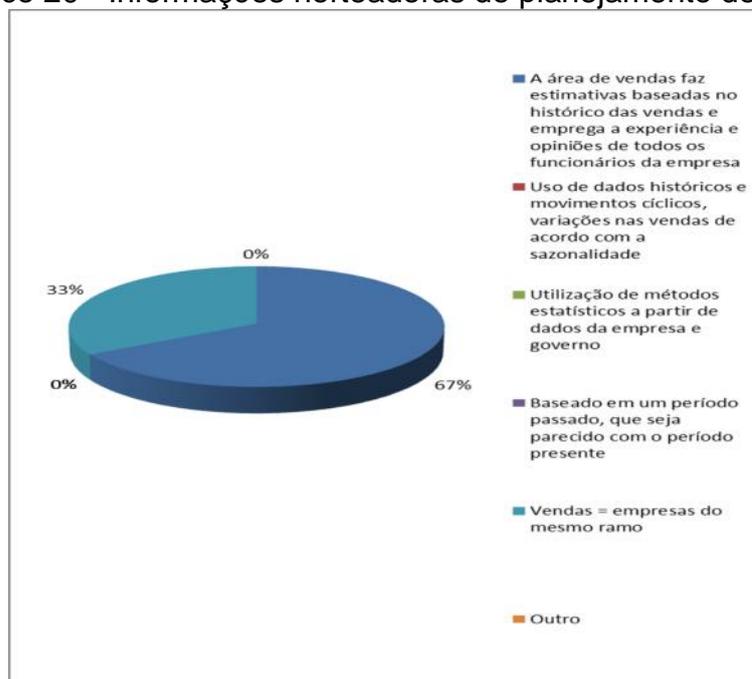


Fonte: do autor (2013)

É visto que o resultado de 100% das empresas que possuem orçamentos não elaborarem o orçamento de capital é condizente com a realidade, já que o orçamento de capital é um plano a longo prazo vinculado a um ativo fixo ou investimento futuro. Numa empresa que presta serviços financeiros não há maquinários como em uma indústria, e seu planejamento quanto a renovações de móveis, computadores e periféricos, softwares e investimentos em ampliações é feito de maneira simples geralmente em planilhas do Excel.

Um dos entrevistados utiliza-se da TIR – taxa interna de retorno de investimento o qual seria um dos componentes do orçamento de capital, conquanto a utiliza apenas no orçamento de caixa.

Gráfico 20 - Informações norteadoras do planejamento de vendas.



Fonte: do autor (2013)

Neste gráfico aparecem apenas informações relativas aos entrevistados que responderam que possuíam orçamento em sua empresa.

Das empresas entrevistadas houve uma incidência de 66 % da assertiva A área de vendas faz estimativas baseadas no histórico das vendas e emprega a experiência e opiniões de todos os funcionários da empresa, pois nas duas empresas entrevistadas o elaborador do orçamento tem como princípio ouvir a opinião de seus funcionários e as experiências por eles adquiridas diariamente tendo em vista que são eles os agentes que trabalham rotineiramente com as vendas de empréstimos, consignados e etc.

O critério de ouvir seus empregados é subjetivo, infere-se do sentimento pessoal da equipe de vendas e dos gestores da empresa, porém nessa mesma assertiva a empresa diz que também utiliza o critério objetivo de basear-se no histórico de vendas passadas para projetar vendas futuras, neste critério diferente daquele é utilizado algo mais rígido e fixo como os valores.

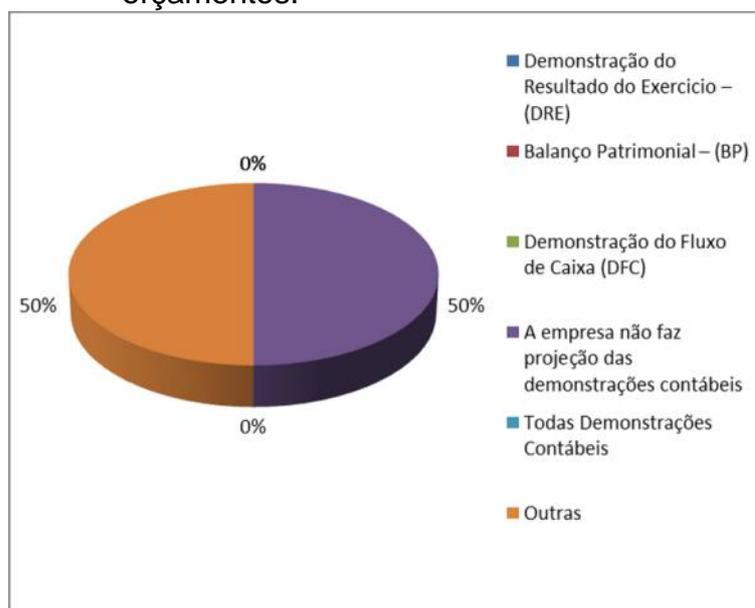
Bem na verdade um orçamento de vendas bem elaborado, executado e controlado utiliza-se dos dois critérios em cooperação, que é o que acontece nas duas empresas entrevistadas.

Na empresa em que o processo orçamentário não está ainda muito desenvolvido o entrevistado – (proprietário), disse que ele elabora todos os orçamentos, mas sempre ouve seus vendedores principalmente no orçamento de vendas que segundo ele a opinião de seus vendedores é essencial.

Mesma opinião tem o outro entrevistado – (proprietário de empresa) que possui também orçamento de vendas em sua empresa, porém mais estruturado.

Esta empresa mais estruturada foi á empresa que marcou a assertiva as vendas são projetadas na mesma proporção de outras empresas desse porte e ramo, que consta no gráfico acima com 33 % das respostas. Segundo o entrevistado no momento de elaborar seu plano orçamentário não basta apenas olhar para a própria empresa, o elaborador tem de olhar para outras empresas para executar o “benchmarking”.

Gráfico 21 - Demonstrações contábeis projetadas após a confecção dos orçamentos.



Fonte: do autor (2013)

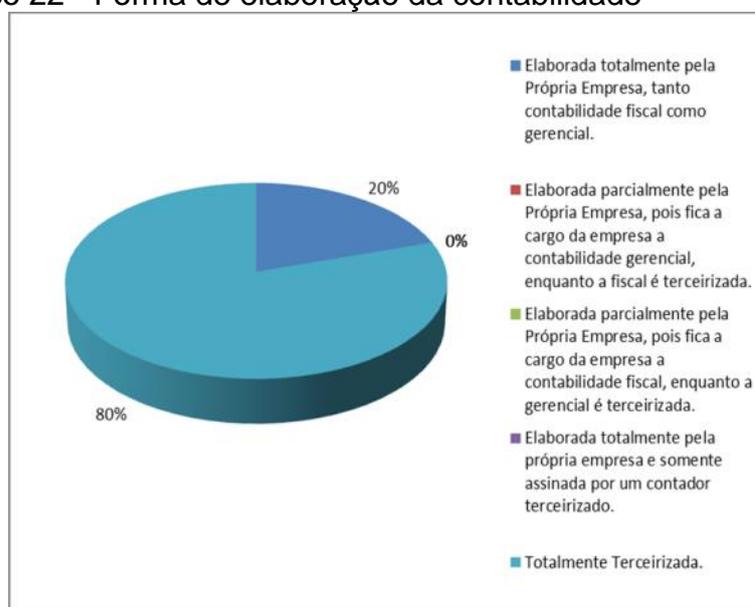
Dentre as empresas que possuem orçamento 50% fazem a projeção das demonstrações contábeis e 50 % não fazem, por isso entre as duas empresas que tem orçamento uma faz o planejamento dos valores das demonstrações contábeis e a outra não.

O entrevistado da empresa que não projeta, repassou que sua contabilidade fiscal era toda terceirizada e que seus controles gerenciais são feitos no Microsoft

Excel, através de planilhas. Inclusive conforme já mencionado em outros gráficos seus orçamentos também são feitos em planilhas.

O proprietário da empresa que projeta, disse que para ele é rotina a projeção das demonstrações contábeis para futuras comparações com o realizado, e que ele as projeta imediatamente a partir de outros orçamentos, dando como exemplo que no momento que ele prepara o orçamento de caixa de imediato elabora a projeção da demonstração de fluxo de caixa, quando ele elabora os orçamentos de vendas, despesas com pessoal, despesas com vendas, despesas e receitas financeiras prontamente ele elabora a projeção da demonstração do resultado do exercício.

Gráfico 22 - Forma de elaboração da contabilidade



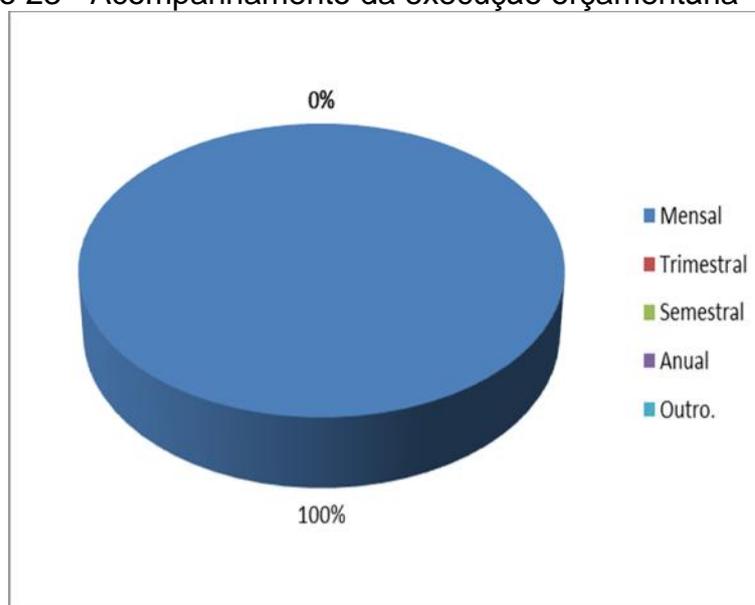
Fonte: do autor (2013)

No gráfico acima constam respostas de todas as empresas entrevistadas, demonstrando o quanto as micro e pequenas empresas no geral, e é claro mais especificamente no setor de atividades de serviços financeiros consideram irrelevante ter contabilidade própria.

Das 5 empresas entrevistadas 4 – (80 % das empresas) tem sua contabilidade totalmente terceirizada, o que segundo os entrevistados pagam para um escritório contábil escriturar seus fatos fiscais e mantém seu controle gerencial em anotações em cadernos, agendas e no máximo em planilhas do excel, não contando com nenhum funcionário responsável pela contabilidade.

A única empresa que possui contabilidade elaborada totalmente pela própria empresa, tanto fiscal como gerencial, conseqüentemente têm orçamento, e é a mais estruturada das entrevistadas, devidos a elementos como tempo de mercado – (08 anos), número de funcionários – (07 funcionários), segmentação dos serviços, e conhecimento contábil de seus proprietários. A empresa conta com um funcionário responsável pela contabilidade que é um de seus sócios, o outro sócio formado em economia elabora os orçamentos, enfim os dois têm de trabalhar em perfeita sintonia diariamente para a empresa crescer e manter seus controles e metas no rumo.

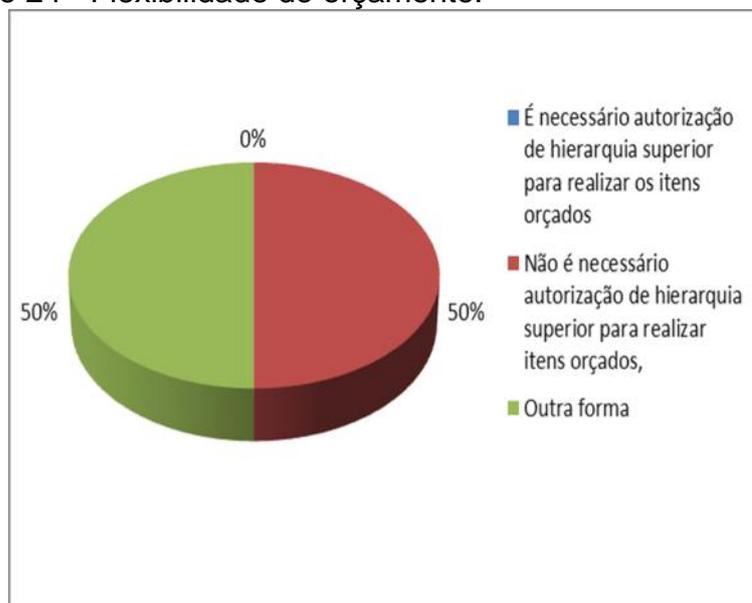
Gráfico 23 - Acompanhamento da execução orçamentária



Fonte: do autor (2013)

Neste gráfico estão inclusas somente as respostas das empresas que possuem orçamento, e conforme é possível enxergar 100 % ou todas as empresas realizam o acompanhamento orçamentário em um período curto e razoável que é mensalmente. Devido às empresas entrevistadas enquadrar-se como micro e pequenas empresas o fluxo de informações é pequeno, próximo de empresas de grande porte do setor prestador de serviços financeiros. São orçamentos de fácil acompanhamento é necessário apenas ter um controle confiável e fazer observações dos acontecimentos internos e externos que afetam a execução orçamentária.

Gráfico 24 - Flexibilidade do orçamento.



Fonte: do autor (2013)

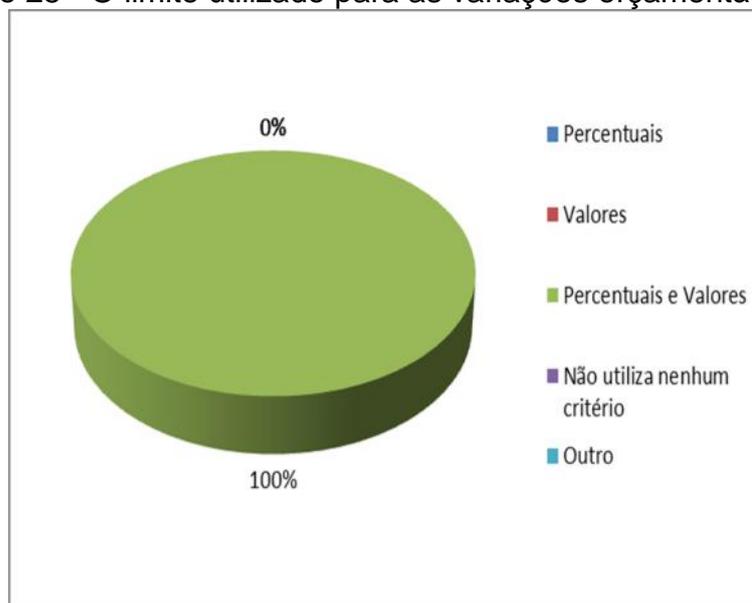
Novamente um gráfico que apresenta informações das empresas que possuem orçamento, que conforme já mencionado são duas, do todo de cinco empresas entrevistadas.

O gráfico demonstra a flexibilidade na execução dos itens orçados.

Conforme é possível observar em umas das empresas (50 %) não é necessária autorização de algum ou do superior hierárquico para realizar, os itens orçados, pois segundo seu proprietário o número de funcionários é pequeno e são respectivamente sua esposa e filho, os quais no máximo avisam que irão executar.

Na outra empresa o entrevistado (proprietário) respondeu a alternativa “outras formas (50 %)”, pois segundo ele há itens em seu orçamento que podem ser executados sem autorização, pois o plano orçamentário é a autorização, geralmente despesas corriqueiras, porém a itens que ele restringe para que os funcionários ou seu sócio no momento da execução dirijam-se até ele para solicitar autorização. E ainda, há itens que ele restringe ser somente de sua competência dos quais exigem prévio aviso e autorização de seu sócio. Segundo ele dessa forma ele e seu sócio conseguem saber, entender, vivenciar tudo que ocorre em sua empresa.

Gráfico 25 - O limite utilizado para as variações orçamentárias.



Fonte: do autor (2013)

Visualizando o gráfico acima é afirmado que todas as empresas que possuem orçamento no setor de atividades de serviços financeiros, utilizam como base para as variações orçamentárias, sejam variações positivas ou negativas percentuais e valores.

Os proprietários responderam que se as variações fossem limitadas somente através de valores seriam muito rígidas, (absolutas) e somente por percentuais muito flexíveis (relativas).

Quanto ao modo como as micro e pequenas empresa tomam conhecimento dos valores orçados e dos valores realizados, e é claro das variações orçamentárias os proprietários responderam o seguinte.

Um deles disse que em sua empresa há um sistema contábil integrado ao sistema de orçamentos, e que todas as informações ainda não esta automatizadas, porém esse é seu objetivo para conseguir ter menos erros humanos, um tempo menor de resposta quanto as informações e mais agilidade no atendimento, conseguindo assim ter um melhor pós-vendas.

O outro proprietário exclamou que toma conhecimento através de uma planilha do Excel, onde digitada todas as vendas e despesas da empresa.

Outra questão levantada pela pesquisa foi a como é encarado pelos gestores as variações orçamentárias entre o que fora ORÇADO X REALIZADO, tanto para mais-(positivas), quanto para menos-(negativas).

A resposta de um dos gestores é a seguinte:

As variações são encaradas sempre com cautela, se elas forem positivas, primeiro realizamos uma checagem, pois se forem muito acima do normal, pode ser que tenha ocorrido um erro no orçamento, porém se for correto e a empresa teve um resultado positivo há algumas bonificações aos funcionários e outros benefícios. Também é visto que o planejamento estava dentro da realidade.

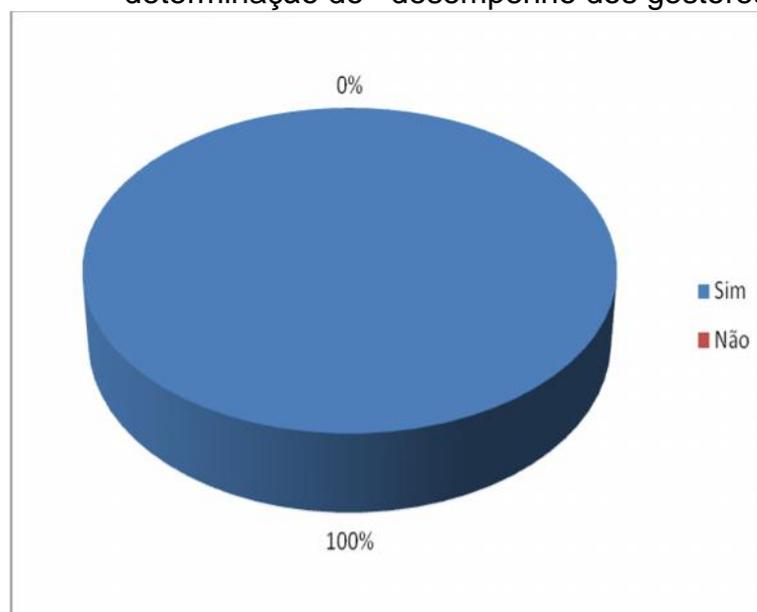
Se a variação for negativa é tomado procedimento isonômico para ver aonde o erro aconteceu, se foi na previsão, na execução ou no acompanhamento. Encontrado o erro é discutido em uma reunião com os funcionários e gestores e colocado metas para não acontecer mais.

A empresa tem a política de realizar reuniões mensais, mesmo se o orçamento obtiver um resultado bom ou ruim.

O segundo proprietário disse que faz uma análise dos dados que têm, todo mês eles fazem uma reunião com seus funcionários –( Esposa e Filho) para repassar a situação da empresa e traçar metas, embora tenha resultados positivos ou negativos.

Nas duas micro e pequenas empresas a revisão orçamentária é feita anualmente, no mês de dezembro para o próximo ano (período orçamentário) sempre buscando resultados melhores do que os auferidos no período orçamentário vigente (esse ano).

Gráfico 26 - Utilização do resultado da execução orçamentário para determinação do desempenho dos gestores e funcionários



Fonte: do autor (2013)

Feita a seguinte pergunta para os entrevistados das micro e pequenas empresas do setor de atividades de serviços financeiro que possuem orçamento, se essas utilizam do resultado da execução orçamentária para determinar o desempenho de seus gestores e funcionários e como é possível analisar acima 100 % das empresas responderam que “SIM” o resultado orçamentário é um fator importante para medir o desempenho daqueles.

Os proprietários das duas micro e pequenas empresas ao serem entrevistados repassaram aquela opinião de outros gráficos que os resultados advindos da execução sempre são discutidos em reuniões mensais independente de serem positivos ou negativos.

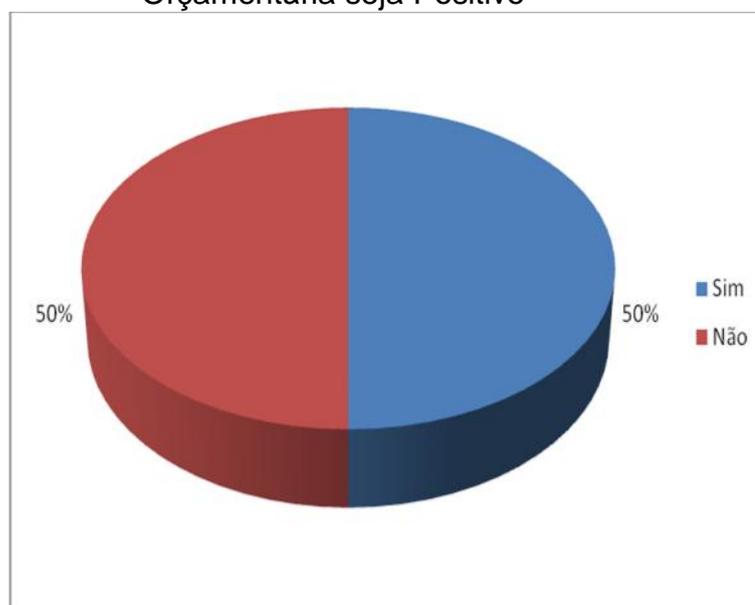
Caso as metas não tenham sido atingidas algo de errado ocorreu e a empresa necessita sanar este erro, antes que conseqüências piores venham a acontecer.

As reuniões mensais segundo eles são para que no fim do período orçamentário as metas sejam atingidas, apesar das oscilações durante os meses positivas ou negativas.

Durante essas reuniões com base no resultado orçamentário é julgado o desempenho da empresa. Nessas reuniões são reconhecidos os erros, os acertos da empresa no geral e os individuais (gestores e funcionários), os quais têm de ser

iguais, todos trabalhando com um objetivo em comum, assim satisfazendo a organização empresarial como um todo.

Gráfico 27 - Adoção de gratificação caso o resultado da Execução Orçamentária seja Positivo



Fonte: do autor (2013)

As duas empresas entrevistadas que possuem orçamento estão incluídas nesse gráfico.

Conforme podemos analisar em uma das empresas (50%) é adotado um método que há retribuição além da remuneração mensal de seus empregados, enquanto que na outra empresa não adota a mesma política-(50%).

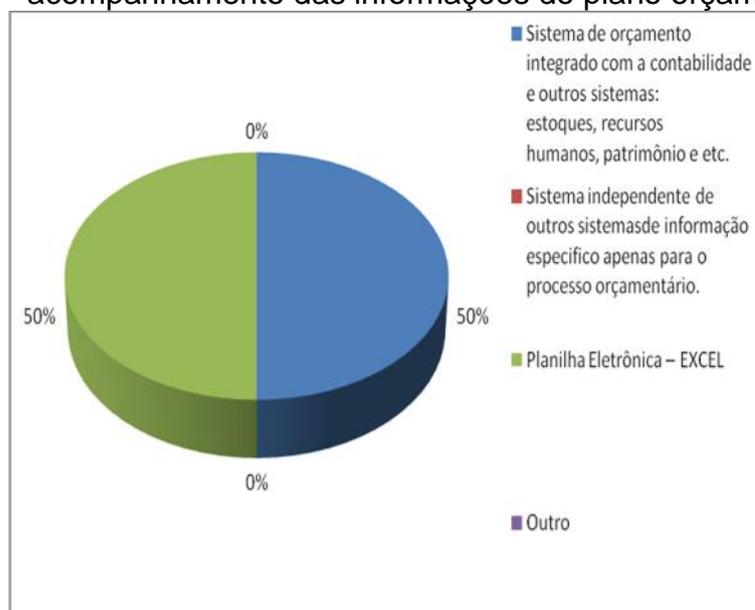
A primeira micro e pequena empresa entrevistada que adota esta política, repassou que as bonificações que ela pratica com seus funcionários são: todo mês é eleito o Funcionário do mês que tem como prêmio um dia de folga a ser escolhido e sua foto no hall da empresa. É entregue este prêmio simbólico durante uma confraternização da empresa que é realizada mensalmente.

A escolha do funcionário do mês tem como norte vários fatores, um deles são as metas do orçamento de que o funcionário tem no rol de suas responsabilidades.

O proprietário da segunda micro e pequena empresa entrevistada ao ser perguntado o porquê de não haver nada em relação a gratificar seus funcionários

respondeu que não teria motivos para realizar tais condutas tendo em vista que seus funcionários são esposa e filho.

Gráfico 28 - Ferramentas de elaboração, geração, processamento, registro e acompanhamento das informações do plano orçamentário.

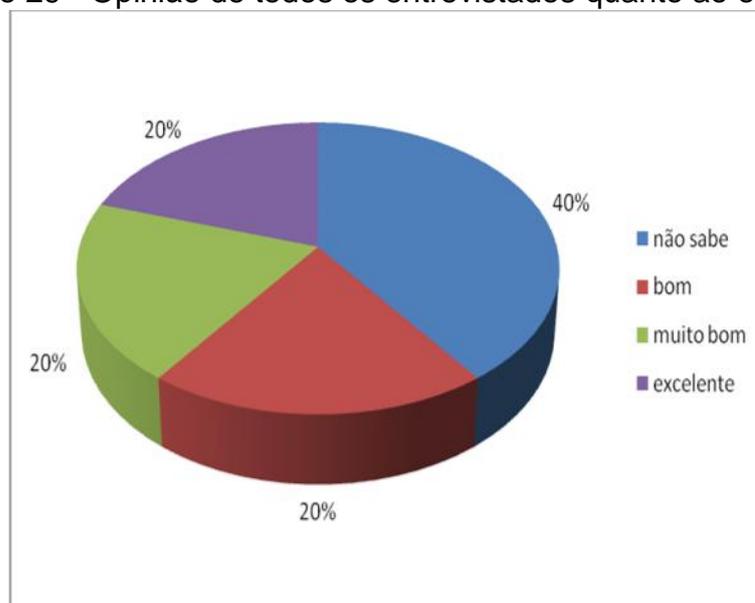


Fonte: do autor (2013)

Levantada a questão aos empresários de micro e pequenas empresas que possuem orçamento de que dispunham como ferramentas de elaboração, geração, processamento, registro e acompanhamento das informações do plano orçamentário, a assertiva obteve que uma das duas empresas-(50 %) informou que utiliza de um sistema de orçamento integrado com a contabilidade e outros sistemas: estoques, recursos humanos, patrimônio e etc. e a outra micro e pequena empresa-(50%) possuía somente planilhas eletrônicas – EXCEL.

Os entrevistados repassaram respostas semelhantes dos gráficos “Forma de elaboração da contabilidade”, “Demonstrações contábeis projetadas após a confecção dos orçamentos. e “O limite utilizado para as variações orçamentárias” quanto a comentários referente as duas alternativas desse gráfico.

Gráfico 29 - Opinião de todos os entrevistados quanto ao orçamento



Fonte: do autor (2013)

Gráfico que demonstra quanto á opinião de todos empresários (tendo ou não orçamento em sua empresa) de micro e pequenas empresas do setor de atividades de serviços financeiros do que significa para eles o orçamento se é bom, ruim, muito bom ou excelente fora obtido o gráfico acima.

As duas empresas possuidoras do sistema orçamentário responderam respectivamente, Muito Bom(20%) já que segundo o empresário ele consegue controlar os acontecimentos de sua empresa e mudar os rumos para os melhores possíveis e Excelente(20%) o entrevistado afirmou que o orçamento é uma ferramenta de trabalho excepcional, espetacular e insubstituível em sua empresa que já está ambientada, e é um processo rotineiro que possibilita sua empresa a diminuição de problemas e erros. Através do orçamento os proprietários conseguem ter “a empresa em suas mãos” e sob “seus olhos” continuamente, podendo planejar o futuro no presente não vindo a ser pego de surpresa. Outro fator que o incentiva a dar essa qualificação ao orçamento é que com o alto nível de controle alcançado as cobranças nos resultados se tornam mais suaves e menos corriqueiras.

As três empresas que não possuem orçamento, duas responderam que não sabem os benefícios do orçamento (40%) já que não o têm e não há interesse em implantação, conquanto a explanação do entrevistador a respeito do orçamento.

A terceira micro e pequena empresa (20 %) repassou como resposta que o orçamento é bom, e que a elucidação do entrevistador quanto as suas vantagens, desvantagens, princípios e tipos o instigou a procurar mais sobre o assunto e a implantá-lo.

Para as duas empresas que possuem orçamento fora perguntado o que poderia ser melhorado no processo orçamentário em suas empresas e as respostas foram as seguintes.

Um dos entrevistados relatou que como todo processo o orçamento não é perfeito e como todas as empresas a dele também não, há falhas ainda, por mais que durante todo o tempo que já tem o processo orçamentário em sua empresa, tendo um sistema contábil de primeira linha integrado com o processo orçamentário e com todos os esforços de gestores e funcionários voltados para que tudo seja na mais perfeita ordem. Um grande problema observado é quando, é feita a contratação de um novo funcionário, até ele entrar no padrão da empresa leva certo tempo e esse tempo é precioso para a empresa, por isso ele valoriza muito seus funcionários com mais tempo de casa.

Segundo ele a principal melhoria a ser realizada é repassar a elaboração dos orçamentos para um funcionário de confiança para desonerar o tempo do sócio que tem apenas esse encargo. Realizando essa melhoria o sócio terá mais tempo, que será aproveitado para outras funções orçamentárias como: fazer o controle orçamentário e as análises dos resultados, o que são funções que competem ao seu outro sócio que seriam divididas. Durante o acompanhamento do orçamento, com mais tempo, é muito mais fácil a identificação das falhas, se no momento das vendas, no pós-vendas, na digitação ou na inserção das informações no sistema contábil e etc.

O proprietário entrevistado da outra empresa repassou que gostaria também de repassar essa função para um funcionário, o qual seria seu filho, porém ainda não tem plena confiança de que ele conseguiria conduzir tal atribuição. Segundo ele também, esta pensando em contratar um funcionário terceirizado especializado, que tivesse como função a coordenação e a implantação de tudo que falta quanto a controles na sua micro e pequena empresa, já que somente têm seus orçamentos, receitas e despesas em planilhas eletrônicas.

## 8 CONCLUSÃO

O tema escolhido “orçamento” é muito amplo, foi tentado buscar o máximo de informações possíveis nas referências existentes, no entanto a pesquisa de campo foi delimitada ao setor de atividades de prestação de serviços financeiros.

Este estudo teve como objetivo geral a busca pela identificação dos aspectos relativos ao planejamento, execução e controle orçamentários nas pequenas e micro empresas que atuam no setor de atividades de prestação de serviços financeiros no município de Londrina –PR, o qual foi atendido com toda a monografia, mas principalmente com os tópicos referente a orçamento, orçamento e planejamento e orçamento e controle, além da pesquisa de campo.

Quanto ao atendimento dos objetivos específicos:

Foi identificada a importância do orçamento nas micro e pequenas empresas do ramo buscado durante todo o trabalho, no tópico tipos de orçamento foram abordados quais os métodos voltados para essas empresas e na pesquisa de campo quantas têm orçamento (duas empresas; das cinco empresas entrevistadas).

Na pesquisa, além é claro de ser levantada quantas empresas do setor possuem orçamento, também se conseguiu enumerar quantas não se utilizam dele (três empresas ; das cinco empresas entrevistadas).

A importância do orçamento na micros e pequenas empresas do setor de prestação de serviços de atividades financeiras foi explanada durante todo o trabalho bibliográfico e no momento da pesquisa verificando qual era a sua importância em cada uma das empresas , e buscando o convencimento desses para que se utilizem dessa importante ferramenta, e se já o empregam, que apliquem um aperfeiçoamento contínuo e não lhe abandonem.

Para cumprir tais intentos já mencionados, foi necessário buscar em obras de autores consagrados, onde foi possível identificar todo o processo orçamentário, desde sua implantação até os benefícios que ele pode trazer para a organização e administração das micro e pequenas empresas do setor pesquisado. Das empresas entrevistadas poucas possuem essa ferramenta de trabalho, que é essencial em empresas bem organizadas.

Entrevistado os proprietários das empresas observou-se a não utilização da ferramenta orçamento e o não interesse no tema abordado, salvo uma delas que

juntamente com as empresas as quais já possuam orçamento ficaram estimuladas com a pesquisa.

Para todos os proprietários entrevistados foram explanados os objetivos da pesquisa, sua motivação, a importância do orçamento, suas vantagens, desvantagens, métodos e princípios. Com esse contato pessoal foi sugerido a todos que buscassem além da explicação a eles dada, o conhecimento através deste trabalho e de tantas outras fontes do que é o orçamento, e conseqüentemente, que eles implantassem em suas empresas, além de terem uma continuidade, uma aderência de todos (gestores e funcionários).

É observado na maioria das micro e pequenas empresas do setor de atividades de prestação de serviços financeiros no município de Londrina –PR que elas necessitam de um plano orçamentário que facilitaria a coordenação das suas atividades rotineiras. As micro e pequenas empresas que já o possuem necessitam de melhorias no processo, implementações, que os proprietários repassaram durante toda a análise da pesquisa.

Tendo que todas as empresas entrevistadas são comerciais, há uma facilidade maior na estruturação do orçamento, permitindo uma utilização mais efetiva na gestão da organização.

Logo, é concluída a possibilidade viável da implantação do processo orçamentário em todas as empresas do setor pesquisado, tendo com fatores necessários o interesse dos envolvidos, – empresários, executivos, funcionários, enfim colaboradores em geral – a busca de informações para sua implantação, execução e controle, a transformação da utilização da ferramenta em uma rotina e um aperfeiçoamento contínuo dessa.

## REFERÊNCIAS

ASSING, Ildfonso. **Controladoria – implantação do orçamento operacional**. Disponível em: <<http://www.machadoc.com.br/artigos/242/assing.html>>. Acesso em: 6 fev. 2013.

**AVALIANDO o desempenho por meio dos sistemas de controle**. Disponível em: <[www.netofeitosa.com.br/ufc\\_arquivos/admemp6.doc](http://www.netofeitosa.com.br/ufc_arquivos/admemp6.doc)>. Acesso em: 6 fev. 2013.

BENETTI, Juliana Eliza; FIORENTIN, Marlene; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Processo orçamentário em empresa agroindustrial. **Custos e @gronegocio on line**. v. 6, n. 3. set/dez, 2010. Disponível em: <<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero3v6/processo%20orcamentari.o.pdf>>. Acesso em 17 jan. 2013.

BRASIL ESCOLA. **Orçamento de caixa**. Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.com/administracao-financas/orcamento-caixa.htm>>. Acesso em: 6 fev. 2013.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em 27 set. 2012

CARVALHO, Sergio. Orçamentomaterial.RiodeJaneiro:2006.DVDVídeoproduzido porLinkqualityVídeosdeTreinamento. In: FREZATI, Fabio. Beyond Budgeting: Inovação ou Resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? **RAE**. v. 45. n. 2. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n2/v45n2a03.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2013.

CICONELLI, Carlos Mesquita. **Estudo de caso**: aplicação da ferramenta kaizen no processo de recirculação de tintas no setor de pintura de uma indústria automotiva. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/ep/files/2009/06/tcc\\_jan2007\\_carlosciconelli.pdf](http://www.ufjf.br/ep/files/2009/06/tcc_jan2007_carlosciconelli.pdf)>. Acesso em: 6 fev. 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Gestão e análise de orçamentos**. Disponível em: <<http://www.netlegis.com.br/indexRC.jsp?arquivo=detalhesArtigosPublicados.jsp&cod2=1397>>. Acesso em 18 jan. 2013.

FÁBIO, Frezati. **Orçamento empresarial – planejamento e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FIGUEIREDO, Eduardo Faleiros de; CHEDID, Salim Elias; MACHADO NETO, Alfredo José. Cenários e orçamento empresarial: aplicação prática da metodologia de prospecção no Magazine Luiza. Disponível em: <[http://legacy.unifacef.com.br/novo/xi\\_encontro\\_de\\_pesquisadores/Trabalhos/Encontro/Eduardo%20Faleiros%20de%20Figueiredo,%20Salim%20Elias%20Chedid,%20Prof%20D%E2%80%A6.pdf](http://legacy.unifacef.com.br/novo/xi_encontro_de_pesquisadores/Trabalhos/Encontro/Eduardo%20Faleiros%20de%20Figueiredo,%20Salim%20Elias%20Chedid,%20Prof%20D%E2%80%A6.pdf)>. Acesso em: 6 fev. 2013.

GUARNIERI, Patrícia; OLIVEIRA, Lindomar Subtil de; PURCIDONIO, Paula Michelle. Sistema de custo Kaizen. **Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais**, n. 1. p. 01-09, ago. 2006.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária – Matemática financeira aplicada; Estratégias Financeiras e Orçamento Empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HOLZBACH, Viviane. **Uma abordagem da metodologia do orçamento matricial em uma pequena empresa do setor calçadista**. Novo Hamburgo, 2008. Dissertação (Ciências Contábeis) – Centro Universitário Feevale. Disponível em: <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/Monografia/MonografiaVivianeHolzbach.pdf>>. Acesso em: 6 fev. 2013.

IPC MARKETING. **Brasil empresas 2012**. Disponível em: <<http://www.ipcbr.com/12/index.php/braislempresas>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

KAIZEN INSTITUTE. **Kaizen: baixando os custos e melhorando a qualidade**. Disponível em: <<http://br.kaizen.com/artigos-e-livros/artigos/kaizen-baixando-os-custos-e-melhorando-a-qualidade.html>>. Acesso em: 26 jan. 2013.

LEARN the relevance of incremental budgeting to your small business. Disponível em: <<http://www.small-business-accounting-guide.com/incremental-budgeting.html>>. Acesso em: 6 fev. 2012.

LUNKES, João Rogério; VANZELLA, Cláilde. **Orçamento baseado em atividades: um estudo de caso em empresa distribuidora de energia elétrica**. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/263.pdf>>. Acesso em 20 jan. 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKOS, Eva Maria da. **Técnicas de pesquisa, planejamento e execução de pesquisas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

**Micro e pequenas empresas em números**. SEBRAE SP, 2012. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MPEsEmNumeros/Paginas/MPEsEmNumeros.aspx>>. Acesso em: 27 set. 2012.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial**. (Pt 2). Disponível em: <<http://xa.yimg.com/kq/groups/22913892/292189087/name/artigo+Prof+Moreira+OR%C3%87AMENTO.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2013.

NAZÁRIO, Lúcio. **A importância do orçamento no planejamento das empresas**. 09 out. 2007. Disponível em: <[http://www.acicri.com.br/coluna\\_detalhes.php?conteudo\\_cod=846](http://www.acicri.com.br/coluna_detalhes.php?conteudo_cod=846)>. Acesso em: 17 set. 2012.

OK CONCURSOS. **Sistema financeiro nacional**. Disponível em: <<http://www.okconcursos.com.br/apostilas/apostila-gratis/129-financas-publicas/1239-sistema-financeiro-nacional#.UWnOxLVwp8G>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

OLIVEIRA, Antonio Cesar de. **Utilização da filosofia kaizen** – suas dificuldades e resultados: estudo de caso de uma empresa metal mecânica do Alto Vale do Itajaí. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAez3wAC/-utilizacao-filosofia-kaizen-suas-dificuldades-resultados-estudo-caso-empresa-metal-mecanica-alto-vale-itajai>>. Acesso em: 26 jan. 2013.

OLIVEIRA, Janete Lara de. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos**. São Paulo: Atlas, 2008.

**Orientação para normalização de trabalhos acadêmicos**. UFPR. Disponível em: <<http://www.portal.ufpr.br/normalizacao.html>>. Acesso em: 17 set. 2012.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

QUINTAIROS, Paulo César Ribeiro; OLIVEIRA, Edson Aparecida De Araújo Querido. Implantação do *beyond budgeting* na gestão empresarial – uma metodologia para planejar e alcançar os objetivos corporativos. XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2011. **Anais**. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2009/anais/arquivos/0732\\_1184\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/0732_1184_01.pdf)>. Acesso em: 6 fev. 2013.

SANTOS, Glauber. Cálculo amostra. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la/>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

SANTOS, José Luis dos; MATINS, Marco Antonio; PINEIRO, Paulo Roberto; SCHMIDT, Paulo. **Fundamentos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas em números**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MPEsEmNumeros/Paginas/MPEsEmNumeros.aspx>>. Acesso em: 27 set. 2012.

SILVA, Almir Teles da; ROSA, Paulo Moreira da; PIRES, José Santo Dal Bem. **Uma aplicação prática de orçamento baseado em atividades**. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CF0QFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.cgg-amg.unb.br%2Findex.php%2Fcontabil%2Farticle%2Fdownload%2F244%2Fpdf\\_112&ei=yyT7ULOoF4\\_29gTF6oGIDA&usg=AFQjCNH05Q3VtwTQ\\_0ZGvCJsP8uNR5fymA](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CF0QFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.cgg-amg.unb.br%2Findex.php%2Fcontabil%2Farticle%2Fdownload%2F244%2Fpdf_112&ei=yyT7ULOoF4_29gTF6oGIDA&usg=AFQjCNH05Q3VtwTQ_0ZGvCJsP8uNR5fymA)>. Acesso em: 19 jan. 2013.

SISTEMA financeiro Nacional. Disponível em: <[http://sistema-financeiro-nacional.info/mos/view/Sistema\\_Financeiro\\_Nacional-\\_Conceito/](http://sistema-financeiro-nacional.info/mos/view/Sistema_Financeiro_Nacional-_Conceito/)>. Acesso em: 13 abr. 2013.

SOBANSKI, Jaert. **Prática de orçamento empresarial** - um exercício programado. São Paulo: Atlas, 1994.

TUNG, Nguryen H. **Orçamento empresarial no brasil para empresas industriais e comerciais**. 3. ed. São Paulo: Universidade Empresa, 1983.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Cursos de Pós-graduação UFPR**. Disponível em: <[www.contabeis.ufpr.br](http://www.contabeis.ufpr.br)>. Acesso em: 17 set. 2012.

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

WILLIAM, J. Vatter. **Introdução ao orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1975.

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

**APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO E TERMO DE SIGILO****UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA – UFPR  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM CONTROLADORIA**

Prezado (a) Senhor (a):

A referida pesquisa tem por objetivo o estudo acadêmico sobre o orçamento Empresarial das Micro e pequenas empresas.

A única e exclusiva finalidade deste questionário é contribuir para o referido estudo, portanto seu correto preenchimento é de extrema importância para que a minha monografia de pós-graduação seja concluída.

**TERMO DE SIGILO**

**Declaro que os dados de identificação da empresa e do respondente serão utilizados apenas para fim desta pesquisa e que sob nenhuma hipótese eles serão individualmente divulgados ou fornecidos a terceiros. Na elaboração do relatório destes dados, os resultados serão agrupados por setores ou por tipos de respostas, portanto não havendo individualização dos dados da empresa.**

---

**GUILHERME TEDESCO**

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

### TITULO DA PESQUISA: O Orçamento nas micro e pequenas Empresas

#### INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO:

- a) As respostas devem corresponder á forma que as atividades orçamentárias são atualmente executadas;
- b) Assinale com um X as alternativas escolhidas;
- c) Há questões que contem a alternativa OUTROS para que sejam informados procedimentos ou situações praticadas pela empresa e não consideradas nas alternativas;
- d) Não é necessária a identificação da empresa informante.

#### 1º BLOCO – DADOS DO RESPONDENTE

- 1.1) Idade
- 1.2) Nível de escolaridade
- 1.3) Sexo
- 1.4) Qual sua Formação Acadêmica
- 1.5) Cargo
- 1.6) Tempo de Empresa

#### 2º BLOCO – CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA PESQUISADA

- 1.1) Cidade
- 1.2) Estado
- 1.3) Ano de inicio da empresa

1.4) Quanto ao tamanho, qual é o enquadramento da Empresa:

- Micro Empresário Individual – MEI
- Micro Empresa
- Empresa de Pequeno Porte
- Empresa de Médio Porte
- Média- grande Empresa
- Empresa de grande Porte

1.5) Qual o ramo empresarial da Empresa?

1.6) Qual a principal atividade econômica?

1.7) Quantidade de Funcionários?

1.8) Qual o regime tributário que sua empresa se enquadra?

- Simples Nacional
- Lucro Presumido
- Lucro Real

## 2º BLOCO – ESTRUTURA DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

2.1) Na sua Empresa há Orçamento?

- SIM
- NÃO
- NÃO SEI

2.2) Se SIM, qual o método utilizado dos apresentados abaixo:

- Orçamento Empresarial
- Orçamento Operacional
- Orçamento de Caixa
- Orçamentos de Capital

- ( ) Orçamento Periódico
- ( ) Orçamento Contínuo
- ( ) Orçamento Estático
- ( ) Orçamento Flexível
- ( ) Orçamento Autoritário
- ( ) Orçamento Participativo
- ( ) Orçamento Incremental
- ( ) Orçamento de Base Zero (OBZ)
- ( ) Orçamento Matricial
- ( ) Orçamento por Atividades – ABB
- ( ) Beyond Budgeting
- ( ) Orçamento Kaizen
- ( ) Outros. Quais seriam? \_\_\_\_\_

2.3) Se NÃO, qual o principal fator que o leva a não manter um orçamento empresarial?

- ( ) Falta de conhecimento do funcionamento de um orçamento.
- ( ) Falta de funcionários para fazer o orçamentário e acompanhá-lo.
- ( ) Não ter interesse em ter em sua empresa orçamento.
- ( ) Falta de tempo, devido a correria do dia a dia.
- ( ) O mercado de atuação da empresa sofre constantes mudanças.
- ( ) A situação da economia varia muito ao longo do ano.
- ( ) Falta de Sistema de Informações e contabilidade integrada.
- ( ) Custos elevados para substituir o atual sistema de informações.
- ( ) Falta de recursos devido aos altos custos (equipamento, softwares e pessoal) para implantar o orçamento.
- ( ) Mesmo que considere importante o orçamento, não tem pessoas capacitadas/ disponíveis para este.
- ( ) Considera uma atividade que toma muito tempo e dinheiro da empresa.
- ( ) Outros . Quais seriam? \_\_\_\_\_

2.4) Você conhece os benefícios de ter em sua empresa o orçamento empresarial?

SIM

NÃO

2.5) Normalmente o orçamento tem várias finalidades para a empresa. Indique a importância de cada uma para sua empresa.

Prever os lucros, o retorno de investimento e a situação financeira.

Fazer o planejamento, detalhando e quantificando os objetivos e metas em números e valores para um determinado período orçamentário.

Realizar o acompanhamento e posterior avaliação do desempenho de cada área da empresa

Fazer uma confrontação entre os resultados planejados e os resultados auferidos.

Aprimorar a integração entre os diversos setores da empresa.

Organizar as atividades operacionais e assegurar a coordenação e controle das operações.

2.6) Você possui um comitê de orçamento?

SIM

NÃO

2.7) Se SIM que participa do comitê de orçamento?

Exclusivamente a cúpula da empresa.

Todas as diretorias

Toda a gerencia média

Controladoria

Gerente de Marketing

Gerente Financeiro

Auditoria Interna

Outros . Quais seriam? \_\_\_\_\_

---

2.8) O comitê de orçamento esta subordinado a quem?

2.9) Se NÃO ao menos um funcionário você possui que tenha a incumbência do orçamento?

- ( ) SIM
- ( ) NÃO

2.10) Qual a formação acadêmica deste profissional?

- ( ) Bacharel em Ciências Contábeis
- ( ) Bacharel em Administração de Empresas
- ( ) Bacharel em Economia
- ( ) Bacharel em Direito
- ( ) Tecnólogo em Ciências Contábeis
- ( ) Tecnólogo de Administração em RH
- ( ) Antigo 2º grau – Técnico em Contabilidade
- ( ) Ensino Médio
- ( ) Ensino Fundamental

2.11) É atribuído a este funcionário apenas a função de cuidar do orçamento empresarial, ou outras?

- ( ) Apenas a Função.
- ( ) Outras. Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

2.12) Quais os parâmetros que norteiam e que a empresa se utiliza para a elaboração do orçamento?

( ) Informações do governo: Crescimento industrial e PIB, políticas sociais e fiscais, expectativas econômicas e inflacionárias, políticas de desenvolvimento regionais entre outras.

( ) Definição de Linha de Produtos

( ) Inovações tecnológicas para produtos

( ) Condições comerciais para Vendas

( ) As vendas dos períodos anteriores

( ) Porcentagem de crescimento do Faturamento

( ) Taxa Retorno sobre Investimento

( ) Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido

( ) Indicadores de Desempenho do ano anterior

( ) Índices de avaliação das empresas concorrentes

( ) Demonstrações Contábeis anteriores

( ) Definição da Estrutura Organizacional

( ) Relação de centros de responsabilidades

( ) Estrutura de plano de contas contábil

( ) Políticas de Estoque

( ) Políticas de compras de insumos

( ) Política Salarial

( ) Índices de Inflação

( ) Custo de juros p/ captação de recursos

( ) Variação Cambial

( ) Tributos sobre as operações da empresa

( ) Outros . Quais seriam? \_\_\_\_\_

---

---

---

2.13) Como é distribuída as atividades orçamentárias e como se é definido os prazos para elaboração e execução do processo orçamentário?

2.14) O período orçamento da empresa corresponde á:

- ( ) Período Anual – Detalhamento mês a mês
- ( ) Período Anual – Detalhamento por trimestre
- ( ) Período Semestral – Detalhamento mês a mês
- ( ) Período Mensal
- ( ) Outros . Qual seria? \_\_\_\_\_

2.15) Como acontece a aprovação do orçamento?

2.16) Quem aprova o orçamento?

### 3º BLOCO – ELABORAÇÃO DOS PLANOS ORÇAMENTÁRIOS

3.1) No orçamento Operacional quais planos orçamentários são elaborados?

- ( ) Marketing (Vendas)
- ( ) Unidades de Produção
- ( ) Gastos indiretos de fabricação
- ( ) Materiais Diretos
- ( ) Mão-de-obra direta
- ( ) Custos Fixos
- ( ) Custos Variáveis
- ( ) Custos de Produção
- ( ) Custo dos produtos/mercadorias vendidas
- ( ) Despesa com Vendas
- ( ) Despesas Administrativas e Gerais
- ( ) Despesas com Pessoal (RH)
- ( ) Despesas com Depreciação / Amortização
- ( ) Projeção Tributária
- ( ) Projeção com Receitas e Despesas Financeiras
- ( ) Outras receitas operacionais e não operacionais

Outras despesas operacionais e não operacionais

Outros . Quais seriam? \_\_\_\_\_

---

3.2) Para elaborar o orçamento de CAIXA, que itens são projetados ?

Todas as entradas e saídas de recursos financeiros.

Apenas recebimentos das vendas e pagamentos dos principais gastos operacionais (Salários, Compras freqüentes, e Serviços)

A empresa não elabora o orçamento de CAIXA.

Outro: \_\_\_\_\_

3.3) No orçamento de capital o que se é projetado pela empresa?

Aquisições, Construções e Modificações de bens utilizados nas atividades operacionais da empresa.

Substituição de Bens Usados

Reposição de Bens Usados

Bens que necessitem de atualização tecnológica

Projetos de participação no capital de outras empresas

Investimentos para redução ou compensação de impactos ambientais

A empresa não elabora o orçamento de Capital

Outros: \_\_\_\_\_

3.4) Qual o método utilizado pela empresa para planejar as vendas?

A área de vendas faz as estimativas baseada no histórico das vendas e nas perspectivas dos cenários de cunho político e econômico. Empregam também a experiência e opiniões da equipe de vendas e dos executivos.

Uso de dados históricos, calculo de tendências ajustadas e de movimentos cíclicos, variações nas vendas de acordo com a sazonalidade e variações de preços

Utilização de métodos estatísticos, a partir dos dados históricos e avaliação das relações existentes entre as vendas e algumas variáveis como o PIB, o número de consumidores / Atendimento, preços e etc.

Baseado em um período passado, que seja parecido com o período presente.

Ex: Verão do ano passado / Verão do ano presente

As vendas são projetadas na mesma proporção de outras empresas do mesmo porte e ramo econômico

Outros: \_\_\_\_\_

3.5) Após a confecção dos orçamentos são projetadas quais demonstrações contábeis:

Demonstração do Resultado do Exercício – (DRE)

Balanço Patrimonial – (BP)

Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC)

A empresa não faz projeção das demonstrações contábeis

Outros: \_\_\_\_\_

#### 4º BLOCO – CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

4.1) Como é elaborada a contabilidade da empresa?

Elaborada totalmente pela Própria Empresa, tanto contabilidade fiscal como gerencial.

Elaborada parcialmente pela Própria Empresa, pois fica a cargo da empresa a contabilidade gerencial, enquanto a fiscal é terceirizada.

Elaborada parcialmente pela Própria Empresa, pois fica a cargo da empresa a contabilidade fiscal, enquanto a gerencial é terceirizada.

Elaborada totalmente pela própria empresa e somente assinada por um contador terceirizado.

Totalmente Terceirizada.

4.2) Você possui um funcionário responsável pela contabilidade de sua empresa?

SIM

NÃO

4.3) Se SIM qual a formação acadêmica deste profissional?

- Bacharel em Ciências Contábeis
- Bacharel em Administração de Empresas
- Bacharel em Economia
- Bacharel em Direito
- Tecnólogo em Ciências Contábeis
- Tecnólogo em Administração em RH
- Antigo 2º grau – Técnico em Contabilidade
- Ensino Médio
- Ensino Fundamental
- Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

---

---

4.4) De quanto em quanto tempo é feito o acompanhamento da execução orçamentária?

- Mensal
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

---

---

4.5) Quanto a flexibilidade do orçamento:

- É necessário autorização de hierarquia superior para realizar os itens orçados
- Não é necessário autorização de hierarquia superior para realizar itens orçados,
- Outro jeito: \_\_\_\_\_

---

---

4.6) Quando é feita a revisão orçamentária de que forma?

4.7) Como é tomado conhecimento dos valores orçados e dos valores realizados?

4.8) Como é encarado as variações para mais ou para menos dos valores ORÇADOS x REALIZADOS dos orçamentos?

4.9) O limite utilizado para as variações é estimado em:

Percentuais

Valores

Percentuais e Valores

Não utiliza nenhum critério

Outro: \_\_\_\_\_

---

---

4.10) Os valores advindos do resultado da execução orçamentária são utilizados para mensurar o desempenho da área, do gestor, do funcionário e outros:

SIM

NÃO

4.11) Se o resultado for positivo a empresa adota algum tipo de gratificação

SIM – (QUAIS): \_\_\_\_\_

NÃO

4.12) Do que a empresa dispõe para registrar, processar e gerar as informações para o plano orçamentário:

Sistema de orçamento integrado com a contabilidade e outros sistemas: estoques, recursos humanos, patrimônio e etc.

Sistema independente de outros sistemas de informação específico apenas para o processo orçamentário.

Planilha Eletrônica – EXCEL

Outro: Quais: \_\_\_\_\_