

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LETICIA RIBAS DE OLIVEIRA

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO EM EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

CURITIBA

2012

LETICIA RIBAS DE OLIVEIRA

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO EM EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.

Prof. Orientadora: Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

CURITIBA

2012

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL


NOME DO (A) ALUNO (A): LETÍCIA RIBAS DE OLIVEIRA

TÍTULO DO TRABALHO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO EM EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Aluna realizou uma proposta de implantação de orçamento em empresa prestadora de serviços em TI. Apesar de alguns equívocos de formatação no trabalho, a aluna cumpriu com seus objetivos de aplicar, na prática, os conteúdos aprendidos em sala de aula.

NOTA: 8,5 (oito e meio)) ASSINATURA: 

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO: Moisés Prates Silveira

NOTA: 8,5 (oito e cinco)) ASSINATURA: 

CONCEITO FINAL: _____ ()

COORDENADOR DO CURSO:

ASSINATURA: _____

DATA: ____/____/____

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, por ter me concedido forças para chegar até aqui, a minha mãe Olivia por ter me concedido a vida e a oportunidade de ser quem sou hoje: vencedora, e a meu marido Juarez pela paciência e compreensão nos momentos em que não pude estar presente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de existir, por me possibilitar ter uma família abençoada. Agradeço a Deus por permitir que eu chegasse até aqui e pelas conquistas que tive e que ainda terei.

Agradeço a minha mãe Olivia pela minha educação, pelos ensinamentos, e por ter me mostrado princípios que norteiam meu caráter. Sem seu carinho, dedicação e renúncia não seria quem sou.

Agradeço ao meu marido Juarez, pelo apoio durante a realização do trabalho, e pela compreensão dos momentos em que precisei estar ausente para me dedicar aos estudos.

Agradeço em especial à professora orientadora, doutora Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo, pelos conhecimentos a mim transmitidos e pelo auxílio que me fizeram crescer tanto em minha vida acadêmica quanto na profissional.

Agradeço aos amigos de curso, pelos esclarecimentos e troca de informações, sem as quais a realização deste trabalho se tornaria mais árdua.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”

Charles Chaplin

RESUMO

OLIVEIRA, L. R. Proposta de implantação de orçamento em empresa prestadora de serviços em tecnologia da informação. As empresas necessitam cada vez mais de ferramentas de apoio que possibilitem controlar e planejar cenários futuros e o planejamento orçamentário é um instrumento de planejamento e controle que visa o conhecimento antecipado dos resultados e direciona as ações a serem executadas pelas unidades da empresa. Portanto, o objetivo principal foi elaborar uma proposta de implantação de Orçamento em Empresa Prestadora de Serviços de Tecnologia da Informação, que possibilitasse melhorar as decisões financeiras, que devem ser tomadas tendo como base informações geradas por sistemas de informações contábeis e financeiras adequadamente estruturadas, sendo o orçamento empresarial um dos principais instrumentos utilizados em tomadas de decisões. As etapas de elaboração do orçamento são compostas pelos seguintes elementos: Princípios gerais de planejamento, Diretrizes, Cenários, Premissas, Plano de marketing, Plano de suprimentos, produção e estocagem (PSPE), Plano de investimentos no ativo permanente, Plano de recursos humanos, Etapa Financeira.

PALAVRAS-CHAVE: PLANEJAMENTO, CONTROLE, ORÇAMENTO EMPRESARIAL, TOMADA DE DECISÃO.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO.....	18
FIGURA 2 – PLANO DE SUPRIMENTOS, PRODUÇÃO E ESTOQUES.....	22
FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA TECNOLÓGICA	35
FIGURA 4 – ORÇAMENTO DE VENDAS – CENÁRIO OTIMISTA.....	36
FIGURA 5 – ORÇAMENTO DE VENDAS – CENÁRIO PESSIMISTA	36
FIGURA 6 – ORÇAMENTO DE VENDAS – CENÁRIO MAIS PROVÁVEL.....	37
FIGURA 7 – ORÇAMENTO DESPESAS OPERACIONAIS	39
FIGURA 8 – ORÇAMENTO DESPESAS FINANCEIRAS	39
FIGURA 9 – DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO – CENÁRIO OTIMISTA	40
FIGURA 10 – DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO – CENÁRIO PESSIMISTA.....	40
FIGURA 11 – DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO – CENÁRIO MODERADO	40
FIGURA 12 – ORÇAMENTO FLUXO DE CAIXA – CENÁRIO OTIMISTA.....	41
FIGURA 13 – ORÇAMENTO FLUXO DE CAIXA – CENÁRIO PESSIMISTA	42
FIGURA 14 – ORÇAMENTO FLUXO DE CAIXA – CENÁRIO MODERADO.....	42
FIGURA 15 – ORÇAMENTO FOLHA DE PAGAMENTO	43
FIGURA 16 – ORÇAMENTO DESPESAS	44
FIGURA 17 – ORÇAMENTO CONSOLIDADO	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	11
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE	13
2.1.1 Planejamento Empresarial	13
2.1.2 Controle e informações gerenciais	14
2.1.3 Planejamento e controle por meio do orçamento	16
2.2 ORÇAMENTO	17
2.2.1 Etapas do Orçamento	18
2.2.1.1 Princípios gerais de planejamento	18
2.2.1.2 Diretrizes	19
2.2.1.3 Cenários	19
2.2.1.4 Premissas	20
2.2.1.5 Plano de marketing	20
2.2.1.6 Plano de suprimentos, produção e estocagem (PSPE)	21
2.2.1.7 Plano de investimentos no ativo permanente	23
2.2.1.8 Plano de recursos humanos	24
2.2.1.9 Etapa Financeira	24
2.2.2 Tipos de Orçamento	25
2.2.2.1 Orçamento contínuo	25
2.2.2.2 Orçamento base zero (OBZ)	25
2.2.2.3 Orçamento flexível	26
2.2.1.4 Orçamento por atividades (ABB)	26
3 METODOLOGIA	28
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	29

3.1.1 Quanto a Abordagem do Problema	29
3.1.2 Quanto aos Objetivos da Pesquisa	30
3.1.3 Quanto aos Procedimentos	31
3.1.3.1 Pesquisa bibliográfica.....	31
3.1.3.2 Estudo de caso.....	32
3.1.3.3 Pesquisa documental	33
3.1.3.4 Pesquisa participante	33
3.2 PROCEDIMENTOS	34
4 ESTUDO DE CASO	35
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	35
4.2 PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS.....	36
4.3 PROPOSTA DE ORÇAMENTO	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS.....	47

1 INTRODUÇÃO

Diante de um universo globalizado onde as organizações se inter-relacionam com clientes, fornecedores e concorrentes de todo o mundo, percebe-se que mesmo com alta oferta nas áreas de prestação de serviços em relação à demanda, as empresas, sobretudo no Brasil, enfrentam grande dificuldade para manterem-se competitivas, principalmente sem um sistema de informações gerencias ágil que possibilite obter informações confiáveis.

Tendo em vista esta necessidade, administradores e gestores buscam instrumentos que os auxiliem, pois de acordo com Hoji (2009) o objetivo econômico das empresas é aumentar seu valor de mercado, e seus proprietários esperam obter um retorno compatível com o risco assumido, e as principais funções do administrador para alcançar estes objetivos são: análise, planejamento e controle, tomadas de decisões de investimento e tomadas de decisões de financiamento.

Portanto, levando-se em consideração que decisões devem ser tomadas tendo como base informações geradas por sistemas de informações contábeis e financeiras, o orçamento empresarial é um dos instrumentos mais importantes utilizado em tomada de decisões, pois segundo Santos e Sanvicente (1995, p.16), para a elaboração de um orçamento é necessário “planejar e estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidade” e sendo assim necessita de um alto grau de conhecimento da organização e possibilita ao encarregado identificar a existência de oportunidades e restrições tanto no ambiente interno quanto externo.

Para Schubert (1985), a adoção do sistema orçamentário apresenta a movimentação nas áreas financeira, econômica e patrimonial dos valores da organização, a elaboração do orçamento é uma previsão do exercício futuro e está sujeito a imprecisões, ainda segundo, o autor os números das previsões tendem a se aproximar dos números realizados e não o inverso. Portanto um fator importante para a realização eficaz de um orçamento é que ele seja ágil e flexível para que com a ocorrência de um fato novo seja possível a adequação da posição orçamentária.

Com base nas premissas anteriores este estudo aborda o orçamento empresarial e sua eficácia como instrumento de planejamento e controle e propõe a implantação de orçamento em empresa prestadora de serviços em tecnologia da informação, utilizando os modelos de orçamento empresarial após definição do que mais se adéqua a mesma.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em decorrência da falta de planejamento das despesas, da necessidade de controles que auxiliem nas tomadas de decisões e a possibilidade de alavancagem das receitas para o próximo ano, verificou-se a necessidade da implantação de orçamento empresarial para dar suporte às estratégias de crescimento. Neste sentido, a questão de pesquisa que orienta a presente investigação é a seguinte: **Como elaborar uma proposta de implantação de Orçamento em Empresa Prestadora de Serviços em Tecnologia da Informação?**

1.2 OBJETIVOS

Baseando-se no problema de pesquisa, os objetivos são divididos em Geral e Específicos, os quais visam solucionar a questão de pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Esse trabalho tem como objetivo principal elaborar uma proposta de implantação de Orçamento em Empresa Prestadora de Serviços de Tecnologia da Informação.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar dentre os tipos de orçamento aqueles que seriam mais aplicáveis;
- b) Verificar as fases do orçamento;
- c) Elaborar proposta de orçamento.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas necessitam de planejamento e controle para atingir resultados futuros, o orçamento empresarial é uma forma de controle e é através dele que ocorre a realimentação do sistema de planejamento, podendo ser flexível ou rígido.

O orçamento propicia programações antecipadas de todo o processo operacional e financeiro além das demais áreas da empresa, o planejamento prévio das ações nas empresas possibilita alcançar melhores resultados.

Desse ponto de vista, entende-se que a proposta de um orçamento empresarial a uma prestadora de serviços em tecnologia da informação permitirá que esta tenha maiores condições de desenvolver suas atividades de forma consistente e mais segura.

Esse trabalho tem importância no contexto geral dos estudos de contabilidade e finanças que propiciará à acadêmica envolvida implicações práticas a consolidação dos conceitos teóricos aprendidos na academia. Para a empresa, que tem o objetivo de aumentar seu faturamento para o próximo período, possibilitará estabelecer controles gerenciais que a auxiliará na tomada de decisões e a torná-la ainda mais competitiva.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O objeto de estudo será uma empresa de pequeno porte, prestadora de serviços de tecnologia da informação, estabelecida em Curitiba, que passará a partir de agora a ser chamada de empresa “Tecnológica” para que seus dados sejam preservados em sigilo. Estabelecida há aproximadamente 5 (cinco) anos no mercado atuando principalmente com empresas públicas, tendo como principais serviços o desenvolvimento de *softwares* e aplicativos.

Os dados utilizados nesta pesquisa serão extraídos de documentos (balanços, balancetes, relatórios, e outros) do período de janeiro a dezembro de 2011, fornecidos pela empresa.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para melhor entendimento de sua elaboração e melhor visualização de sua estrutura, o presente trabalho está dividido em cinco seções.

A primeira seção trata do problema de pesquisa, dos objetivos geral e específicos e da justificativa da elaboração desse trabalho científico. Na segunda seção está expressa a fundamentação teórica que respalda este estudo, conceituando a importância do planejamento e controle nas empresas, do orçamento empresarial, e apresentando alguns tipos de orçamento que poderiam ser utilizados, embasada em obras de autores renomados.

A terceira seção apresenta a classificação quanto a metodologia de pesquisa utilizada, demonstrando os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

A quarta seção apresenta os dados obtidos através do desenvolvimento da pesquisa. Os dados apresentados nessa seção serão utilizados como base para desenvolver as considerações finais e análise da viabilidade da aplicação do orçamento que constam na quinta seção. E ainda apresentará referências bibliográficas utilizadas neste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica do trabalho foi pautada pela análise de livros que tratam do referido assunto levando em consideração os conceitos e abordagens dos autores. Esse trabalho tem seu objetivo principal propor a implantação de orçamento em empresa prestadora de serviços em tecnologia da informação, sob a ótica de vários autores.

2.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE

O presente estudo visa propor a implantação do orçamento empresarial como instrumento de planejamento e controle. Planejar, segundo Santos e Sanvicente (1995, p. 16) “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”. De acordo com os mesmos autores “controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado.” (SANTOS E SANVICENTE, 1995, p. 22)

2.1.1 Planejamento Empresarial

De acordo com Hoji (2009), planejar consiste em estabelecer com antecedência as ações futuras de forma estruturada, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades visando atingir os objetivos fixados.

De acordo com Ackoff et al. (1984 apud FREZATTI, 2000), planejar significa decidir antecipadamente, e decidir implica escolher uma alternativa entre outras disponíveis, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação do risco, etc. Ou seja, decidir-se antecipadamente significa controlar seu próprio futuro.

Os princípios de planejamento podem ser classificados em gerais (princípio da contribuição aos objetivos, da precedência, da maior penetração e

abrangência e da maior eficiência, eficácia e efetividade) e específicos (princípio do planejamento participativo, coordenado, integrado e permanente) segundo Oliveira (1995 apud HOJI, 2009).

De acordo com Frezatti (2000, p. 22), quanto ao planejamento empresarial:

É muito comum nas entrevistas com 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. Muitas vezes, suas preocupações são intensas, mas especificamente ligadas a questões táticas; em outros casos, é difuso, não tendo muita profundidade, tanto no processo, como no conteúdo.

Santos e Sanvicente (1995) definem em três os tipos de planejamento. O planejamento estratégico é onde as decisões são tomadas principalmente em relação a problemas externos a empresa; o planejamento administrativo ou integrativo, cujas decisões estão voltadas a melhor estruturação possível dos recursos, projeto de reformulação de sistemas de informação ou de reorganização de uma divisão por exemplo; e o planejamento operacional, onde as atividades previstas buscam utilizar os recursos da empresa da maneira mais eficiente possível.

Para Hoji (2009, p. 416) “o planejamento pode ser classificado em três níveis: estratégico, tático e operacional.” Segundo o autor, planejamento estratégico é um planejamento de longo prazo de responsabilidade dos níveis mais altos da administração, necessita de tomadas de decisões mais complexas e de difícil reversibilidade e normalmente apresentam nível de risco expressivo; planejamento tático visa otimizar parte do que foi planejado estrategicamente, trata-se de um planejamento mais curto que o estratégico e busca melhorar uma área específica e o planejamento operacional que tem por finalidade maximizar os recursos aplicados em determinado período, é de curto a médio prazo envolve decisões mas descentralizadas, mais repetitivas e com possibilidade de reversão.

2.1.2 Controle e informações gerenciais

Para auxiliar o controle das informações gerenciais é necessário um sistema de informações gerenciais, este pode ser entendido como um conjunto de

subsistemas que processam dados e informações de apoio ao processo de gestão, estes dados são elementos potencialmente úteis quando processados e transformados em informações para que o usuário final as compreenda e possa utilizá-las como fonte de tomada de decisão. (HOJI, 2009)

De acordo com Santos e Sanvicente (1995, p. 22), controlar é:

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. Evidentemente, a função do controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao tipo como desejável ou satisfatório.

Segundo Frezatti (2000), uma abordagem correta do planejamento é a que considera o orçamento como forma de controle do resultado futuro. Planejamento sem controle é um desperdício de tempo e energia. O controle é fundamental para avaliar o desempenho atingido e o realizado em relação ao planejado.

Anthony (1970 apud FREZATTI 2000, p. 53) conceituou controle gerencial como “o processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos necessários à organização são obtidos e utilizados eficiente e eficazmente no cumprimento dos objetivos da mesma organização.”

Segundo Hoji (2009, p. 418), “Controlar significa acompanhar a execução de atividades e comparar periodicamente o desempenho efetivo com o planejado.”

O processo de controle está voltado à abordagem sistêmica das organizações e faz parte das atividades desenvolvidas pela Controladoria, que utiliza um sistema de planejamento e controle orçamentário para projetar o resultado organizacional, através da coleta de informações que auxiliam no processo de tomada de decisões.

A controladoria é uma atividade nova, portanto o papel do *controller*, executivo responsável por esta área, não está claramente definido em algumas empresas, a principal função do *controller* é dar suporte à gestão dos negócios por meio de informações gerenciais geradas em tempo hábil, além de visualizar o futuro e identificar novas oportunidades. (HOJI, 2009)

2.1.3 Planejamento e controle por meio do orçamento

As empresas necessitam cada vez mais de ferramentas de apoio que possibilitem controlar e planejar cenários futuros, o planejamento orçamentário é um instrumento de planejamento e controle que visa o conhecimento antecipado dos resultados e direciona as ações a serem executadas pelas unidades da empresa, desde que haja o adequado controle sobre os resultados projetados. (HOJI, 2009)

Santos e Sanvicente (1995) discutem o uso de orçamento como instrumento de planejamento e controle nas empresas, segundo eles o orçamento tem a finalidade de projetar os resultados das atividades previstas e, portanto, planejamento orçamentário é representado por uma projeção do resultado e do balanço projetado para o final do exercício do orçamento.

Para Frezatti (2000, p. 37), “se o controle orçamentário é a forma de realimentar o sistema de planejamento, dependendo do grau e sofisticação deste último, ele pode ser estruturado de maneira flexível ou rígida, complexa ou simplificada, centralizada ou participativa.” Ainda segundo o autor, as empresas buscam controlar resultados obtidos por ações através de pessoas, existem vários tipos de planejamento, porém o controle é um instrumento único que acompanha o realizado.

De acordo com Frezatti (2000, p. 37), em relação a planejamento e controle orçamentário:

De maneira geral, embora os enfoques dos processos de planejamento e controle possam ser distintos em termos de ênfase e mesmo foco, o planejamento precede o controle em termos de desenvolvimento dentro das organizações. Significa que uma organização sem um complexo e detalhado processo de planejamento pode desenvolver controle adequado; contudo, os dois processos, por estarem inevitavelmente ligados, têm impactos mútuos, fazendo com que o desenvolvimento traga o próprio aperfeiçoamento do controle e vice-versa.

Conforme Schubert (1985), para que as empresas, tanto privadas como governo, alcancem seus objetivos precisam ter um planejamento estratégico, que se solidifica pelos valores do orçamento anual e do orçamento plurianual. O autor ressalta ainda, que a história da administração tem o seu marco no final do século XIX e início do século XX, com Fayol que dizia prever, organizar, comandar,

coordenar e controlar. Sendo assim, pode-se dizer que para a implantação de orçamento em uma empresa é necessário aplicar todos esses elementos.

Resumidamente pode se dizer que o planejamento e controle orçamentário permite a organização prever atividades futuras e entender se seus resultados estão de acordo com o esperado para dado período.

2.2 ORÇAMENTO

Segundo Hoji (2009), o orçamento empresarial é um dos instrumentos mais importantes utilizados em tomadas de decisão financeira, já que as decisões financeiras devem ter como base informações geradas por sistema de informações contábeis e financeiras adequadamente estruturadas.

Quando aborda o tema orçamento, Lunkes (2003, p.27) diz que:

O processo orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão das despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes e fixação de padrões definidos de atuação para indivíduos com responsabilidade de supervisão.

Para Frezatti (2000), tendo em vista que a elaboração do orçamento necessita que os objetivos definidos pela empresa sejam contemplados e perseguidos, caso contrário, deve ser revisado e ajustado para possibilitar a realização dos objetivos, já que trata-se de um instrumento gerencial com esta finalidade. Ainda segundo o autor, o orçamento surge como seqüência à montagem do plano estratégico, que permite direcionar suas ações mais importantes. Portanto, ter um plano estratégico bem elaborado aumenta as chances de que o orçamento seja coerente e consistente.

A elaboração e a utilização de orçamento geralmente se confundem com a função de controle das operações da empresa, sejam elas para de acompanhamento e *feedback* mais rápido possível para a correção das atividades realizadas, ou para a consolidação da delegação de autoridade e responsabilidade, ou de um sistema de avaliação do desempenho. Como tarefa de planejamento é de igual importância em relação a tarefa de controle, já que não há sentido fazer um planejamento sem um esquema de controle e o mesmo ocorre ao contrário. (SANTOS E SANVICENTE, 1995)

O orçamento geral, de acordo com Hoji (2009) demonstra a estratégia da empresa por meio de um conjunto integrado de orçamentos específicos, onde refletem as ações e políticas da empresa, relativas a períodos futuros.

2.2.1 Etapas do Orçamento

De acordo com Frezatti (2000, p. 31), “o orçamento surge como sequência à montagem do plano estratégico, permitindo colocar foco e identificar, num horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes.” O que possibilita a elaboração de um orçamento mais coerente e consistente. As etapas de elaboração do orçamento são compostas pelos seguintes elementos:

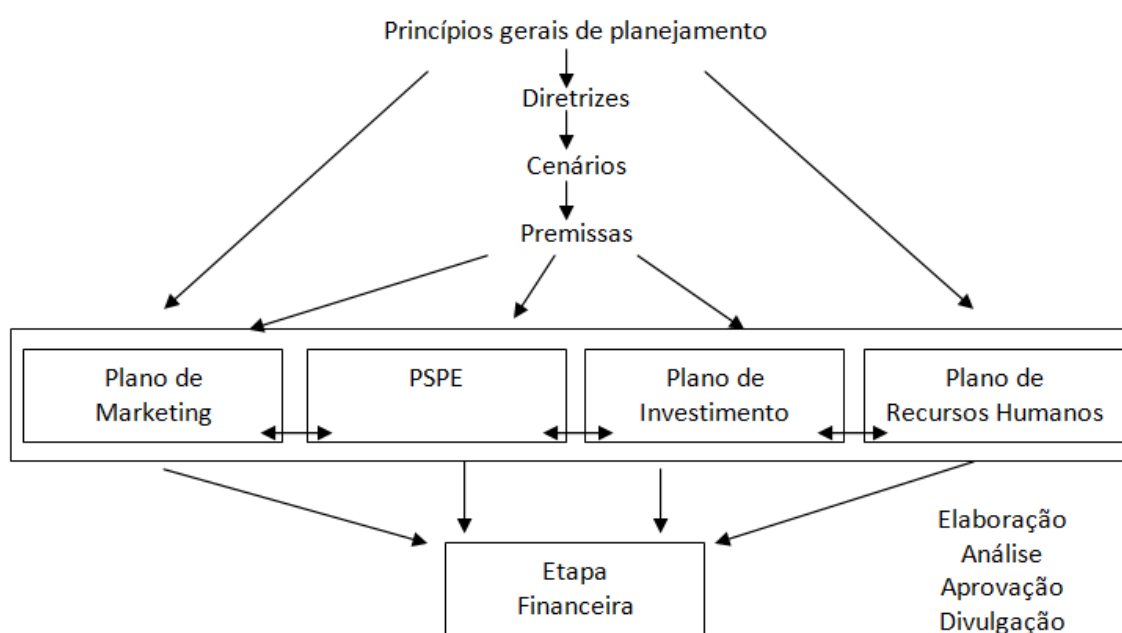


FIGURA 1 – ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

Fonte: Frezatti (2000, p. 31)

2.2.1.1 Princípios gerais de planejamento

Correspondem aos princípios clássicos apresentados por Welsch (1994 apud FREZATTI, 2000) levando-se em conta a necessidade estrutural, caso tais princípios não estejam sendo atingidos, o processo de gerenciamento da organização estaria sendo negativamente afetado. Esses princípios são: Envolvimento administrativo; Adaptação organizacional; Contabilidade por área de

responsabilidade; Orientação por objetivos; Comunicação integral; Expectativas realísticas; Oportunidade; Aplicação flexível; Acompanhamento; Reconhecimento do esforço individual e do grupo.

De acordo com Frezatti (2000, p. 80), em relação ao pré-planejamento:

O pré-planejamento consiste em exercício que permite antever as principais tendências esperadas pela alta administração. Consiste na montagem da demonstração de resultados a partir da sensibilidade dos executivos. Tal exercício na consiste, por si só, em montagem de um orçamento, mas sim em uma forma de direcionar as ações para racionalizar, facilitar o processo de montagem do instrumento.

Segundo Santos e Sanvicente (1985, p. 29) “ao ser feito o planejamento, o orçamento servirá melhor como instrumento de administração se for elaborado segundo as linhas dessa estrutura.”

2.2.1.2 Diretrizes

Segundo Frezatti (2000, p. 34) ao que se refere às diretrizes, “corresponde ao *briefing* da alta administração, direcionando as ações para os vários segmentos.”

Em relação às diretrizes, Santos e Sanvicente (1985, p. 37) descrevem:

A sequência de atividades através das quais a administração de uma empresa executa a tarefa de elaboração do orçamento para dado período anual não passa, de maneira formal ou informal, de uma parte do esforço permanente pelo qual os dirigentes dessa empresa estabelecem diretrizes para aquilo que a organização deve fazer em certo número de anos.

2.2.1.3 Cenários

Para Frezatti (2000, p. 81), os cenários que devem ser considerados na elaboração do planejamento estratégico devem ser: o político, o econômico e o mercadológico. “A análise de cenários desenvolvida por ocasião da montagem do plano estratégico pode ser utilizada, de maneira mais detalhada, simplesmente sendo atualizada.” A organização pode dispor de cenários elaborados tanto por equipes internas quanto externas.

2.2.1.4 Premissas

De acordo com Frezatti (2000), as premissas podem ser divididas em: operacionais, que refere-se às atividades propriamente ditas; de estruturação, que correspondem aos critérios considerados e macroeconômicas, que trata-se das mais conhecidas, correspondem a inflação, juros, variação dos preços dos insumos, variação cambial, etc.

Para Santos e Sanvicente (1985, p. 37) as premissas:

Decorrem de um acompanhamento, formalizado ou não, das condições externas mais relevantes às operações da empresa, no sentido de dar viabilidade a algum plano mais específico, bem como os objetivos de longo prazo e anuais estabelecidos como índices desejáveis de desempenho pela empresa como um todo e por seus diversos setores.

Segundo Frezatti (2000), ao contrário dos cenários, as premissas utilizadas pela organização, independem de quem as concebeu, são premissas da administração, devendo a ela sua responsabilidade, levando-se em consideração que os indicadores têm impacto muito importante sobre os resultados.

2.2.1.5 Plano de marketing

Para Frezatti (2000, p.35), o plano de marketing “indica a atividade comercial da organização, no que se refere a volume físico de venda, por período, por área, por preço, etc. Deve definir política de descontos, gastos com comunicação e despesas comerciais previstas.”

Ainda segundo o autor, a etapa do plano de marketing cuida do *output* da organização, normalmente é a etapa inicial do orçamento, com exceção de algumas empresas específicas que preferem começar por outras etapas. A responsabilidade por sua elaboração é do executivo responsável pela área comercial, e após ser definido deve ser validado, o que significa que as decisões referentes ao *output* da empresa podem ser utilizadas, desde que compatíveis com outras etapas ainda não tratadas. (FREZATTI, 2000)

Segundo Frezatti (2000), o plano de marketing é composto por três subplanos: o plano de vendas ou prestação de serviços, é nessa fase que devem

ser definidos preços brutos, prazos, taxas de juros, impostos incidentes, patamares de descontos, e deve levar em conta a relação com o plano estratégico, a participação da equipe e a definição de metas; o plano de comunicação com o mercado que é definido como um percentual sobre as receitas geradas, contém ações nas áreas de propaganda e publicidade relacionadas tanto com a imagem institucional quanto do produto ou serviço, tendo como base o perfil do produto, volume e preços especificados; e o plano de despesas comerciais, onde encontram-se os gastos relacionados com a atividade comercial da empresas, como salários e encargos dos profissionais da área de vendas, marketing, pesquisa de mercado, etc.

De acordo com Santos e Sanvicente (1985, p. 43) “o orçamento de vendas constitui um plano das vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo.” Ainda de acordo com os autores, “na elaboração do orçamento de vendas são consideradas variáveis de mercado consumidor, variáveis de produção, variáveis de mercado fornecedor e de trabalho e variáveis de recursos financeiros.” (SANTOS E SANVICENTE, 1985, p. 43)

Para Santos e Sanvicente (1985) as políticas de marketing abrangem quatro áreas fundamentais: preços, produtos, distribuição e propaganda. A política de preços utiliza-se basicamente de dois métodos, o de custo e o da concorrência; a política de produtos estabelece as decisões básicas quanto a inclusão, modificação, ou eliminação de produtos ou linhas de produtos; a política de distribuição define os caminhos que levarão os produtos do fabricante aos consumidores finais; e a política de propaganda define os produtos prioritários, as campanhas a serem feitas, os veículos a serem utilizados.

2.2.1.6 Plano de suprimentos, produção e estocagem (PSPE)

Segundo Santos e Sanvicente (1985), o orçamento de produção é o principal instrumento para determinar as despesas em empresas industriais, consiste basicamente em um plano de produção para o período considerado, em sua elaboração estão implícitas decisões de grande impacto sobre a lucratividade da empresa e é de responsabilidade do responsável máximo pela área de produção, pois este dispõe de mais informações e a ele caberá sua execução.

Frezatti (2000, p. 35) diz que plano de suprimentos, produção e estocagem (PSPE) “trata os estoque de produtos acabados, produtos em processo e matérias-primas, produção própria e/ou terceirizada, suprimentos de materiais e necessidade de mão de obra da organização.” Ainda segundo o autor, esta etapa consiste em disponibilizar os produtos que serão comercializados. A seguinte sequência é recomendada:

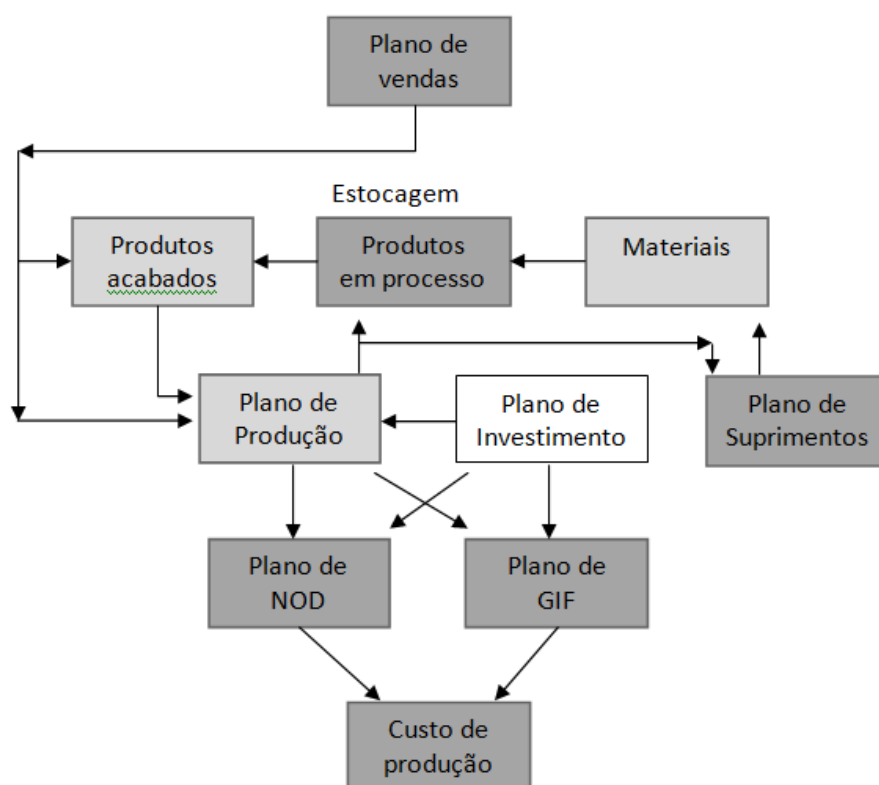


FIGURA 2 – PLANO DE SUPRIMENTOS, PRODUÇÃO E ESTOQUES
Fonte: Frezatti (2000, p. 91)

Frezatti (2000) destaca que o plano de produção, compra e estocagem depende ainda de alguns tópicos:

- **Definição dos dias de estoques de produtos acabados:** que dependem de vários elementos entre eles estão a demanda, prazo de produção, natureza do produto, benefício da escala de produção, tipo de produção e custo de carregamento de estoques;
- **Análise do nível da capacidade instalada e necessidade de novos investimentos para atender a demanda:** ao analisar o potencial de

terceirização da produção deve-se tratar de uma ação de longo prazo, sendo assim não se deve voltar exclusivamente para a rentabilidade da operação no sentido direto e as consequências que têm sobre o resultado também devem ser avaliadas;

- **Produtos em processo:** em analogia aos produtos acabados, deveriam ser definidos os dias de consumo, que são influenciados pela racionalidade do *lay out* da planta, distanciamento entre as várias fontes de produção etc;
- **Materiais (matérias-primas e embalagens):** depois do ajuste da capacidade por redução de produção ou aquisição de equipamentos, os materiais devem ser tratados de maneira análoga aos produtos acabados, ou seja, deve ocorrer a definição dos dias de estoques de materiais por cada tipo. Os estoques de matérias-primas e embalagem são definidos com base em variáveis, como tempo de espera, fornecedores, reposição do pedido.
- **Consumo de materiais:** a partir da premissa de consumo de cada matéria-prima, são calculados os consumos por tipo de insumo.
- **Compras projetadas:** após definição da quantidade necessária de cada insumo a ser comprada, a valorização de tais compras permite a obtenção dos valores que irão alimentar a conta de fornecedores, bem como apuração do ICMS.
- **Horas trabalhadas:** essa fase consiste no cálculo do número de funcionários que produzirão as quantidades definidas de produtos. Com base premissas de consumo de mão de obra, as horas produtivas são calculadas a partir do indicador hora produtiva/hora trabalhada, identifica-se o número necessário de pessoas que atendam o nível de produção.

2.2.1.7 Plano de investimentos no ativo permanente

Frezatti (2000, p. 35) descreve que o plano de investimentos no ativo permanente “explicita os gastos que serão efetuados em movimentações (aquisições, vendas e baixas) referentes a ativos do permanente da organização.”

De acordo com Santos e Sanvicente (1985, p. 125), nessa etapa “se considera aquelas despesas incorridas com aquisições de máquinas ou veículos,

construções, modificações e transformações que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços.”

Em relação ao significado do plano de investimento no ativo permanente, Frezatti (2000, p. 102) explica que:

Plano de investimento no ativo permanente consiste na etapa em que são consolidadas as decisões de investimento da organização. Caso o plano estratégico tenha sido desenvolvido de maneira adequada, além das definições missão, objetivos e estratégias, os planos de longo prazo referentes a investimentos em Ativo Permanente, Recursos Humanos, Pesquisa e desenvolvimento também são elaborados.

2.2.1.8 Plano de recursos humanos

Segundo Frezatti (2000, p. 35), o plano de recursos humanos “deve tratar os elementos referentes aos recursos humanos na organização, desde a estrutura organizacional, o preenchimento dessa estrutura, movimentações de funcionários, remuneração, treinamento, admissões e desligamentos (...)”

Para Frezatti (2000, p. 104), o plano de recursos humanos:

Deve ser elaborado concomitantemente com o Plano de Marketing e o PSPE (Planos de Suprimentos, Produção e Estocagem). Deve refletir não apenas quantitativamente, mas também qualitativamente, a visão de negócios da empresa no que se refere aos Recursos Humanos, dentro do detalhamento de unidades de negócios, centros de resultados e mesmo centros de custos da organização.

2.2.1.9 Etapa Financeira

Essa etapa do plano corresponde às demonstrações financeiras que são disponibilizadas e a análise global é viabilizada. Sua função consiste em permitir que todas as decisões tomadas nos vários subplanos sejam transformadas em um único denominador, no caso, o monetário gerando demonstrações como balanço patrimonial, a demonstração de resultados e o fluxo de caixa projetados. Com base nesses demonstrativos, tendo como objetivo identificar a adequação financeira do orçamento, indicadores são calculados. (FREZATTI, 2000)

2.2.2 Tipos de Orçamento

A empresa pode escolher entre os vários tipos de orçamento que mais se adapte aos seus objetivos, os tipos de orçamento existentes são: Contínuo, Base Zero (OBZ), Flexível, Por Atividades e Perpetuo.

2.2.2.1 Orçamento contínuo

Orçamento tende a ter um ciclo orçamentário anual, porém um ano pode ser um período muito longo para se planejar dependendo do tipo da empresa. Empresas de tecnologia, por exemplo, apresentam problemas com planejamento anual, em razão das rápidas mudanças tecnológicas e ciclo de vidas dos produtos muito curtos. (LUNKES, 2000)

Segundo Lunkes (2000, p. 83):

O orçamento Contínuo é baseado em um prazo movente que se estende em função de um período fixo. Quando um período termina, outro é acrescentado ao final do ciclo. Esse orçamento geralmente é elaborado em 12 meses. Quando o mês atual termina, outro é acrescentado no futuro.

De acordo com Lunkes (2000), o orçamento contínuo pode ser revisado e reprojeto mensalmente, com o abandono dos dados do mês encerrado e adição das novas projeções para os meses futuros, e tem três grandes vantagens, facilita orçar períodos menores, incorporação de novas variáveis e resulta em um orçamento mais preciso e detalhado.

2.2.2.2 Orçamento base zero (OBZ)

Conforme Lunkes (2000), o orçamento base zero não possui uma visão tradicional como a dos outros orçamentos, também não possui a idéia de orçamento incremental, que considera os dados do ano anterior mais um adicional e sim projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez.

De acordo com Lunkes (2000, p. 102), “A principal desvantagem do orçamento base zero é o tempo de elaboração (...) em virtude de que os gastos devem ser justificados e aprovados.” Diz ainda que “uma das vantagens do OBZ é que pode ser implementado em qualquer organização com ou sem fins lucrativos, em atividades industriais, comerciais e de serviço.

2.2.2.3 Orçamento flexível

Para Lunkes (2000, p. 107) “O orçamento flexível propicia a necessidade de maior participação dos membros da organização. Somente com o nível de informação é possível uma aplicação do orçamento flexível com sucesso.” Em parte das empresas o nível de informação que possuem dos seus demonstrativos financeiros nem sempre são suficientes para aplicação do orçamento flexível, sendo este, um dos fatores das empresas buscarem uma melhor eficácia da apresentação de seus demonstrativos.

Segundo Lukens (2000, p. 115):

A análise de cada variação é importante para melhorar o controle e a avaliação do desempenho. Por meio do orçamento flexível, as variações são analisadas e compreendidas pelos colaboradores da empresa. A clareza e a participação na elaboração do orçamento direcionam a empresa a atingir os objetivos globais.

Neste caso, é necessário que dentro das empresas o nível de comprometimento de seus colaboradores é imprescindível para que as análises sejam compreendidas e analisadas com clareza.

2.2.1.4 Orçamento por atividades (ABB)

Ao elaborar um orçamento por atividade em empresas, é necessário primeiramente definir alguns conceitos básicos, tais como: o processo, os recursos, as atividades, as tarefas e os direcionadores e a relação entre ambos. O orçamento por atividades integra as diversas atividades da empresa, já que depende da participação de todos os empregados em sua elaboração, visando melhorar a gestão dos processos. (LUNKES, 2000, p. 121)

Segundo Lunkes (2000, p. 124):

O orçamento por atividades é mais amplo e conecta-se com outras funções da administração. Além de ser parte do sistema de custos, é parte do processo de planejamento estratégico global, como também do sistema de controle que monitora as operações de um período específico.

Diante das questões teóricas que envolvem o orçamento, tais como sua utilização como ferramenta de planejamento e controle, sua estrutura que pode ser de maneira flexível ou rígida, complexa ou simplificada, centralizada ou participativa, percebe-se a importância desse instrumento. Portanto, na seção seguinte serão apresentadas a metodologia e classificação metodológica do estudo de caso que procura propor um modelo orçamentário para uma empresa prestadora de serviços em tecnologia da informação.

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa, para Minayo (2003), é o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a ser adotado para construir uma realidade. A pesquisa é, assim, a atividade básica da ciência na sua construção da realidade.

Segundo Cooper e Shindler (2003, p. 128), a metodologia científica é definida como: “Meios importantes para assegurar a verdade, embora essa verdade possa não ser permanente nem duradoura”.

Para Collins e Hussey (2005), metodologia refere-se à maneira global de tratar um processo de pesquisa, da base teórica à coleta e análise dos dados. A metodologia segundo os autores, interessa-se pelas seguintes questões: Por que você coletou determinados dados? Que dados você coletou? De onde você os coletou? Quando você os coletou? Como você os coletou e como você os analisará?

Para Malhotra (2001), a concepção de pesquisa é uma estrutura ou planta para a realização do projeto de pesquisa. Nela são detalhados os procedimentos necessários à obtenção das informações indispensáveis para a solução de problemas.

De acordo com Cooper e Schindler (2003), uma pesquisa está sempre direcionada para a resolução de um problema. Segundo os autores, os problemas relacionados nas organizações nem sempre são negativos, podendo ter caráter positivo por exemplo: para a obtenção de informação no caso em que a empresa deseja ampliar os negócios. Em qualquer dos casos, a pesquisa tem por objetivo a solução de problemas.

Para Oliveira (2001), a pesquisa tem como objetivo o estabelecimento de uma série de compreensões buscando descobrir as respostas para as indagações e questões que emergem do conhecimento humano. Pesquisar significa “planejar cuidadosamente uma investigação de acordo com as normas de Metodologia Científica, tanto de forma como de conteúdo.” (OLIVEIRA, 2001, p. 118)

De acordo Collins e Hussey (2005), não há um consenso na literatura sobre a definição de pesquisa, todavia, segundo os autores, dentre muitas

definições parece existir consenso no seguinte sentido: a pesquisa é um processo de investigação e de pesquisa, é sistemática e metódica e contribui para aumentar o conhecimento.

Conforme os autores, o pesquisador deve ser sistemático e usar métodos adequados para a coleta e análise dos dados. Uma pesquisa deve tratar de um problema, chamado de problema da pesquisa. A pesquisa tem como principais objetivos, revisar e sintetizar os conhecimentos existentes, investigar uma situação ou problema, fornecer informação para a solução de um problema, analisar e explorar questões gerais, construir ou criar novos procedimentos ou sistemas, explicar novos fenômenos, gerar novos conhecimentos.

Para Gil (1999, p. 46), “embora as pesquisas geralmente apontem para objetivos específicos, estas podem ser classificadas em três grupos: estudos exploratórios, descritivos e explicativos”.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

“Com o intuito de identificar procedimentos metodológicos aplicáveis às ciências sociais, particularmente à Contabilidade, observou-se que diversas tipologias de delineamentos de pesquisa são preconizadas por diferentes autores.” (BEUREN, 2008, p.77)

3.1.1 Quanto a Abordagem do Problema

A abordagem do problema desta pesquisa será qualitativa, pois segundo Richardson (1999 apud BEUREN 2008, p. 92), “a abordagem qualitativa não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema”, o que se aplica a este caso.

Segundo Minayo (2003, p. 16), a pesquisa qualitativa:

Trata-se de uma atividade da ciência que visa a construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construtos profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A pesquisa qualitativa tem características de pesquisa não-estruturada, baseada em amostragens, proporcionando ao pesquisador, visualizar e compreender o contexto de um problema. “Pesquisa Qualitativa – Metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema”, (COOPER E SCHINDLER, 2003, p. 155).

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não tem a finalidade de enumerar e/ou medir os elementos estudados, nem se utiliza de instrumentos estatísticos para o tratamento e análise dos respectivos dados. Nessa concepção de pesquisa são utilizados dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos sobre a situação estudada, que proporciona ao pesquisador compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo.

Conforme Beuren (2008, p. 92), em relação a abordagem qualitativa como tipologia de pesquisa:

Na Contabilidade, é bastante comum o uso da abordagem qualitativa como tipologia de pesquisa. Cabe lembrar que, apesar de a Contabilidade lidar intensamente com números, ela é uma ciência social, e não uma ciência exata como alguns poderiam pensar, o que justifica a relevância do uso da abordagem qualitativa.

Para Hair Jr *et al.* (2005, p. 100), “os dados qualitativos representam descrições de coisas sem a atribuição direta de números. Os dados qualitativos geralmente são coletados utilizando-se algum tipo de entrevista não-estruturada.” De acordo os autores, os dados qualitativos, tendem a ser subjetivos, significando que o administrador deve ter a interpretação própria do texto ou imagens que representam a pesquisa.

3.1.2 Quanto aos Objetivos da Pesquisa

A pesquisa quando aos objetivos será realizada de forma descritiva, tendo em vista que de acordo com Gil (1999 apud BEUREN, 2008, p. 81), “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis. E, segundo Andrade (2002 apud BEUREN, 2008, p. 81) “a pesquisa descritiva

preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”.

Para Oliveira (2001, p. 114), a pesquisa descritiva é “um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores que influenciam determinado fenômeno”.

Collins e Hussey (2005) defendem que a pesquisa descritiva trata de descrever o comportamento dos fenômenos. Essa pesquisa é utilizada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão. Para os autores esse tipo de pesquisa pode responder questões como: Qual a taxa de absenteísmo de uma organização? O que sentem os trabalhadores, diante de um determinado fato ou uma certa situação? Quais são as qualificações de grupos diferentes de empregados? Defendem ainda que, a pesquisa exploratória assim como a analítica são continuação da pesquisa descritiva.

3.1.3 Quanto aos Procedimentos

Nesse item são apresentados os procedimentos utilizados para as coletas de dados desse trabalho, que após a coleta, foram tabulados e analisados.

Para Gil (1999 apud BEUREN, 2008, p. 83) “Os procedimentos na pesquisa científica referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e portanto, se obtêm os dados”. Ainda segundo o autor, as tipologias dessas pesquisas podem ser classificadas como estudo de caso, de levantamento, bibliográfica, documental participante e experimental.

Os tipos de pesquisa utilizados no decorrer desse estudo foram: bibliográfica, estudo de caso, documental e participativa.

3.1.3.1 Pesquisa bibliográfica

Como fonte de pesquisa será utilizado livros e artigos científicos e portanto trata-se de pesquisa bibliográfica.

Gil (1999 apud BEUREN, 2008, p. 87), explica que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros

e artigos científicos.” Ainda segundo o autor, apenas estudos baseados em pesquisas exclusivamente desenvolvidas através de fontes bibliográficas podem ser consideradas confiáveis.

Segundo Vergara (2000, p. 48), pesquisa bibliográfica é “o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.”

Para Beuren (2008, p. 87), em relação a pesquisa bibliográfica:

O material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros. Por meio dessas bibliografias reúnem-se conhecimentos sobre a temática pesquisada. Com base nisso é que se pode elaborar o trabalho monográfico, seja ele em uma perspectiva histórica ou com o intuito de reunir diversas publicações isoladas e atribuir-lhes uma nova leitura.

Todo estudante, ao elaborar seu trabalho acadêmico, utiliza este tipo de pesquisa, tendo em vista a necessidade de um referencial teórico de fonte confiável.

3.1.3.2 Estudo de caso

A classificação desse estudo como estudo de caso, deve-se por tratar de um estudo em uma empresa específica, verificando a viabilidade de aplicação ou não de uma teoria contábil, nesse caso o orçamento empresarial.

De acordo com Beuren (2008, p. 84), “A pesquisa tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso.” Ainda conforme a autora, “Percebe-se que esse tipo de pesquisa é realizado de maneira mais intensiva, em decorrência de os esforços dos pesquisadores concentrarem-se em determinado objeto de estudo.”

Gil (1999 apud BEUREN, 2008), salienta que o estudo de caso caracteriza-se por um estudo profundo de um ou mais objetos possibilitando o conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Assim, o pesquisador tem a oportunidade de verificar *in loco* os fenômenos a serem pesquisados.

3.1.3.3 Pesquisa documental

Este estudo utilizará como fonte de pesquisa documentos apresentados pela empresa estudada, relatórios, controles, planilhas, e portanto pode ser classificada como pesquisa documental.

A pesquisa documental pode ser confundida com a pesquisa bibliográfica por terem características parecidas, porém se diferem quanto a natureza das fontes. Para Beuren (2008, p. 134), “(...) a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escrito ou não, constituindo o que se denomina de fontes de fontes primárias.”

Segundo Gil (1999 apud BEUREN, 2008, p. 89):

A pesquisa bibliográfica utiliza-se principalmente das contribuições de vários autores sobre determinada temática de estudo, já a pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

De acordo com Silva e Grigolo (2002 apud BEUREN, 2008), a pesquisa documental baseia-se em materiais que não foram analisados profundamente, esse tipo de pesquisa busca selecionar, tratar e interpretar a informação bruta.

A pesquisa documental pode ser classificada em dois tipos: fontes de primeira mão e fontes de segunda mão, segundo Gil (1999 apud BEUREN, 2008), documentos de “primeira mão” são aqueles que não receberam algum tipo de tratamento analítico, documentos oficiais, reportagens de jornal, contratos, filmes por exemplo, e os documentos de “segunda mão” são os que de alguma forma já foram analisados, relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros.

3.1.3.4 Pesquisa participante

A pesquisa participante caracteriza-se pela interação entre os pesquisadores e os investigados, por se tratar de uma empresa do grupo onde a pesquisadora trabalha, haverá a possibilidade da aplicação prática do estudo, este ficou portanto classificado como uma pesquisa participante.

Segundo Beuren (2008, p. 90), “A pesquisa participativa valoriza muito a experiência profissional, tanto dos pesquisadores como dos pesquisados. Isso lhe confere uma característica interessante, que é a possibilidade de aplicação prática que está sendo investigada. Ainda de acordo com a autora, quanto maior a participação e maior a interação entre pesquisadores e investigados, melhor será o resultado do estudo.

Para Beuren (2008, p. 91), a pesquisa participante é utilizada nas ciências sociais, mais precisamente na Contabilidade, principalmente quando há grande envolvimento entre pesquisador e investigado no assunto estudado.

3.2 PROCEDIMENTOS

A empresa escolhida como objeto de estudo é do ramo de prestação de serviço em Tecnologia da informação situada em Curitiba, primeiramente será verificado qual (is) o (os) tipos de orçamento que seriam mais aplicáveis nesta empresa, após esta definição terá início a fase de elaboração e apresentação da proposta do orçamento mais adequado, prevê-se inicialmente um período de 6 (seis) meses para esse processo.

4 ESTUDO DE CASO

Assim como descrito anteriormente, o presente estudo busca demonstrar a utilização do orçamento empresarial e sua eficácia como instrumento de planejamento e controle, e propõe a implantação de orçamento em empresa prestadora de serviços em tecnologia da informação.

Neste contexto, esta seção tem por objetivo apresentar os resultados obtidos por meio da pesquisa descrita.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Foram analisados os demonstrativos de resultado do ano de 2011 de uma empresa de pequeno porte, enquadrada no Simples Nacional, prestadora de serviços de tecnologia da informação, estabelecida em Curitiba, há aproximadamente 5 (cinco) anos no mercado, atua principalmente com empresas públicas, tendo como principais serviços o desenvolvimento de *softwares* e aplicativos.

A referida empresa possui 14 (quatorze) funcionários, sendo 1 (um) diretor geral, 4 (quatro) gerentes, 1 (um) vendedor externo, 1 (um) assistente administrativo, 1 (um) auxiliar administrativo, 1 (um) líder técnico, 1 (um) desenvolvedor de web, 1 (um) programador PHP, 2 (dois) analistas de sistemas e 1 (um) tester. O Organograma a seguir, representa graficamente a estrutura hierárquica da empresa estudada.

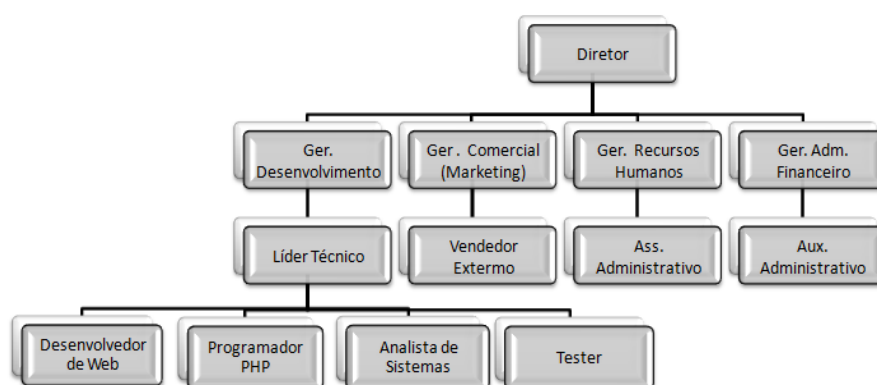


FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA TECNOLÓGICA

Fonte: Elaborada pela autora.

Justamente por ser uma empresa de pequeno porte, o orçamento pode ser um instrumento útil para uma perspectiva de crescimento da organização, já que a mesma pretende expandir seus negócios, possivelmente para o exterior, e dobrar sua receita em relação a 2011.

4.2 PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS

Baseado nas características da empresa são estabelecidas algumas premissas, a saber:

- As premissas são baseadas em um cenário otimista, com aumento da receita bruta em 12%, considerando que o mercado está em crescimento.

Orçamento de Vendas													
Meses													
Média 2011	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Receita Bruta	542.696	548.123	553.604	559.140	564.732	570.379	576.083	581.844	587.662	593.539	599.474	605.469	611.524
Impostos - Simples Nacional (-)	41029	41439	41854	42272	42695	43122	43553	43989	44429	44873	45322	45775	46233
Receita Líquida	R\$ 501.667	R\$ 506.684	R\$ 511.751	R\$ 516.868	R\$ 522.037	R\$ 527.257	R\$ 532.530	R\$ 537.855	R\$ 543.234	R\$ 548.666	R\$ 554.153	R\$ 559.694	R\$ 565.291
Recebimentos Projetados													
80% a vista + 2 v													
Saldo contas a receber X0	R\$ 523.477	R\$ 499.495	Meses										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Recebimentos-X0	249.747	249.747											
Recebimentos-1o M/X1	438.499	54.812	54.812										
Recebimentos-2o M/X1		442.884	55.360	55.360									
Recebimentos-3o M/X1			447.312	55.914	55.914								
Recebimentos-4o M/X1				451.785	56.473	56.473							
Recebimentos-5o M/X1					456.303	57.038	57.038						
Recebimentos-6o M/X1						460.866	57.608	57.608					
Recebimentos-7o M/X1							465.475	58.184	58.184				
Recebimentos-8o M/X1								470.130	58.766	58.766			
Recebimentos-9o M/X1									474.831	59.354	59.354		
Recebimentos-10o M/X1										479.579	59.947	59.947	
Recebimentos-11o M/X1											484.375	484.375	
Recebimentos-12o M/X1												489.219	
Total		R\$ 688.246	R\$ 747.443	R\$ 557.485	R\$ 563.060	R\$ 568.691	R\$ 574.377	R\$ 580.121	R\$ 585.922	R\$ 591.782	R\$ 597.699	R\$ 603.676	R\$ 609.713
Contas a Receber-X1		R\$ 182.851,63											

FIGURA 4 – ORÇAMENTO DE VENDAS – CENÁRIO OTIMISTA

Fonte: Adaptada pela autora.

- Para o cenário pessimista será considerado um valor da receita bruta proporcional a 15% a menos.

Orçamento de Vendas													
	Meses												
	Média 2011	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Receita Bruta	542.696	536.184	529.750	523.393	517.112	510.907	504.776	498.718	492.734	486.821	480.979	475.207	469.505
Impostos - Simples Nacional (-)	41029	40537	40050	39570	39095	38626	38162	37704	37252	36805	36363	35927	35496
Receita Líquida	R\$ 501.667	R\$ 495.647	R\$ 489.699	R\$ 483.823	R\$ 478.017	R\$ 472.281	R\$ 466.613	R\$ 461.014	R\$ 455.482	R\$ 450.016	R\$ 444.616	R\$ 439.281	R\$ 434.009
Recebimentos Projetados													
Saldo contas a receber X0	R\$ 523.477	R\$ 499.495	Meses										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Recebimentos-X0		249.747	249.747										
Recebimentos-1o M/X1		428.947	53.618	53.618									
Recebimentos-2o M/X1			423.800	52.975	52.975								
Recebimentos-3o M/X1				418.714	52.339	52.339							
Recebimentos-4o M/X1					413.690	51.711	51.711						
Recebimentos-5o M/X1						408.725	51.091	51.091					
Recebimentos-6o M/X1							403.821	50.478	50.478				
Recebimentos-7o M/X1								398.975	49.872	49.872			
Recebimentos-8o M/X1									394.187	49.273	49.273		
Recebimentos-9o M/X1										389.457	48.682	48.682	
Recebimentos-10o M/X1											384.783	48.098	48.098
Recebimentos-11o M/X1												380.166	380.166
Recebimentos-12o M/X1													375.604
Total		R\$ 678.694	R\$ 727.165	R\$ 525.307	R\$ 519.004	R\$ 512.776	R\$ 506.622	R\$ 500.543	R\$ 494.536	R\$ 488.602	R\$ 482.739	R\$ 476.946	R\$ 471.223
Contas a Receber-X1		R\$ 141.421,72											

FIGURA 5 – ORÇAMENTO DE VENDAS – CENÁRIO PESSIMISTA

Fonte: Adaptada pela autora.

- Para um cenário mais provável será considerado o mesmo valor da receita bruta acumulada.

Orçamento de Vendas													
	Meses												
	Média 2011	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Receita Bruta	542.696	542.696	542.696	542.696	542.696	542.696	542.696	542.696	542.696	542.696	542.696	542.696	542.696
Impostos - Simples Nacional (-)	41029	41029	41029	41029	41029	41029	41029	41029	41029	41029	41029	41029	41029
Receita Líquida	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667
Recebimentos Projetados	80% a vista + 2 v												
Saldo contas a receber X0	R\$ 523.477	R\$ 499.495	Meses										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Recebimentos-X0		249.747	249.747										
Recebimentos-1o.M/X1		434.157	54.270	54.270									
Recebimentos-2o.M/X1			434.157	54.270	54.270								
Recebimentos-3o.M/X1				434.157	54.270	54.270							
Recebimentos-4o.M/X1					434.157	54.270	54.270						
Recebimentos-5o.M/X1						434.157	54.270	54.270					
Recebimentos-6o.M/X1							434.157	54.270	54.270				
Recebimentos-7o.M/X1								434.157	54.270	54.270			
Recebimentos-8o.M/X1									434.157	54.270	54.270		
Recebimentos-9o.M/X1										434.157	54.270	54.270	
Recebimentos-10o.M/X1											434.157	54.270	54.270
Recebimentos-11o.M/X1												434.157	54.270
Recebimentos-12o.M/X1													434.157
Total		R\$ 683.904	R\$ 738.174	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696
Contas a Receber-X1		R\$ 162.809											

FIGURA 6 – ORÇAMENTO DE VENDAS – CENÁRIO MAIS PROVÁVEL

Fonte: Adaptada pela autora.

- Os salários de todos os funcionários que são fixos, poderá ocorrer mudanças futuramente e os funcionários dos departamentos Comercial e Desenvolvimento, que estão diretamente ligados aos projetos, passarão a receber comissão sobre o faturamento após a finalização e entrega de cada projeto.
- A diretora recebe um *pro labore* de R\$ 4.000,00.
- As despesas operacionais foram consideradas da seguinte forma:
 - Despesas com ordenados – aumento de 74% em relação à média dos últimos 12 meses, em decorrência do aumento da demanda e consequentemente da necessidade da contratação de novos profissionais mais qualificados. A média foi de R\$ 19.501.
 - Despesas com encargos e provisões trabalhistas – também tiveram aumento, proporcional ao aumento das despesas com ordenados por estarem diretamente ligados.
 - Despesas com aluguel – aumento anual de 9% em janeiro, possível reversão em financiamento, tendo em vista que a proprietária da empresa esta buscando um imóvel para compra.
 - Despesas com água e esgoto – manteve-se o valor da média dos últimos 12 meses de R\$ 77,40.

- Despesas com telefone e internet – aumento de 15% levando em consideração o aumento na prospecção de clientes.
- Despesas com energia elétrica – aumento de 20% considerando o aumento de funcionários.
- Despesas com seguros – manteve-se o valor da média dos últimos 12 meses de R\$ 248,00.
- Despesas com viagens e representações – considerando os gastos no valor de R\$ 1.500,00 por semana para o consultor de licitação, o valor mensal passa a ser de R\$ 6.000,00.
- Despesas com estacionamento – este valor foi apurado considerando um custo médio de R\$ 10,00 o período em 20 dias (úteis).
- Despesas com material de expediente – aumento de 20% em relação à média dos últimos 12 meses passando a R\$ 502,00.
- Despesas com serviços de terceiros – foi considerado o valor de R\$8.500,00, pois em dois meses ocorreram aumentos significantes para essa despesa afetando a média dos últimos 12 meses de R\$11.482,00.
- Despesas com associação de classe – manteve-se o valor da média dos últimos 12 meses de R\$ 244,00.
- Despesas com segurança e vigilância – aumento de 9% em relação a média dos últimos 12 meses, considerando o mesmo percentual de aumento do período anterior.
- Despesas com IPTU – aumento de 11% em relação a média dos últimos 12 meses, considerando o mesmo percentual de aumento do período anterior, poderá ocorrer alteração em decorrência de possível aquisição de imóvel.
- Despesas com manutenção e reparos – aumento de 20% em relação à média dos últimos 12 meses de R\$ 105,00.
- Despesas com depreciação e amortização – considerou-se gasto médio de R\$ 3.118,00, em decorrência do aumento do imobilizado em 20% (móveis e utensílios e máquinas e equipamentos).

Orçamento Despesas Operacionais															
Meses															
Despesas com Ordenados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Salários	R\$ 19.501	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952
Encargos	R\$ 1.983	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697
Provisões	R\$ 8.424	R\$ 8.965	R\$ 8.965	R\$ 8.965	R\$ 8.965	R\$ 8.965	R\$ 8.965	R\$ 8.965	R\$ 8.965	R\$ 8.965	R\$ 8.965	R\$ 8.965	R\$ 8.965	R\$ 8.965	R\$ 8.965
Total Ordenados	R\$ 29.908	R\$ 53.614	R\$ 53.614	R\$ 53.614	R\$ 53.614	R\$ 53.614	R\$ 53.614	R\$ 53.614	R\$ 53.614	R\$ 53.614	R\$ 53.614	R\$ 53.614	R\$ 53.614	R\$ 53.614	R\$ 53.614
Meses															
Despesas Administrativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Aluguel	R\$ 4.870	R\$ 5.309	R\$ 5.309	R\$ 5.309	R\$ 5.309	R\$ 5.309	R\$ 5.309	R\$ 5.309	R\$ 5.309	R\$ 5.309	R\$ 5.309	R\$ 5.309	R\$ 5.309	R\$ 5.309	R\$ 5.309
Água e Esgoto	R\$ 77	R\$ 77	R\$ 77	R\$ 77	R\$ 77	R\$ 77	R\$ 77	R\$ 77	R\$ 77	R\$ 77	R\$ 77	R\$ 77	R\$ 77	R\$ 77	R\$ 77
Telefone e Internet	R\$ 523	R\$ 602	R\$ 602	R\$ 602	R\$ 602	R\$ 602	R\$ 602	R\$ 602	R\$ 602	R\$ 602	R\$ 602	R\$ 602	R\$ 602	R\$ 602	R\$ 602
Energia Elétrica	R\$ 517	R\$ 620	R\$ 620	R\$ 620	R\$ 620	R\$ 620	R\$ 620	R\$ 620	R\$ 620	R\$ 620	R\$ 620	R\$ 620	R\$ 620	R\$ 620	R\$ 620
Seguros	R\$ 248	R\$ 248	R\$ 248	R\$ 248	R\$ 248	R\$ 248	R\$ 248	R\$ 248	R\$ 248	R\$ 248	R\$ 248	R\$ 248	R\$ 248	R\$ 248	R\$ 248
Viagens e Representa	R\$ 2.210	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000
Estacionamento	R\$ 240	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200
Material de Expedient	R\$ 418	R\$ 502	R\$ 502	R\$ 502	R\$ 502	R\$ 502	R\$ 502	R\$ 502	R\$ 502	R\$ 502	R\$ 502	R\$ 502	R\$ 502	R\$ 502	R\$ 502
Serviços de Terceiros	R\$ 11.482	R\$ 8.500	R\$ 8.500	R\$ 8.500	R\$ 8.500	R\$ 8.500	R\$ 8.500	R\$ 8.500	R\$ 8.500	R\$ 8.500	R\$ 8.500	R\$ 8.500	R\$ 8.500	R\$ 8.500	R\$ 8.500
Associação de Classe	R\$ 244	R\$ 244	R\$ 244	R\$ 244	R\$ 244	R\$ 244	R\$ 244	R\$ 244	R\$ 244	R\$ 244	R\$ 244	R\$ 244	R\$ 244	R\$ 244	R\$ 244
Segurança e Vigilânci	R\$ 171	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186	R\$ 186
IPTU	R\$ 208	R\$ 231	R\$ 231	R\$ 231	R\$ 231	R\$ 231	R\$ 231	R\$ 231	R\$ 231	R\$ 231	R\$ 231	R\$ 231	R\$ 231	R\$ 231	R\$ 231
Manutenção e Reparo	R\$ 105	R\$ 126	R\$ 126	R\$ 126	R\$ 126	R\$ 126	R\$ 126	R\$ 126	R\$ 126	R\$ 126	R\$ 126	R\$ 126	R\$ 126	R\$ 126	R\$ 126
Depreciação	R\$ 2.599	R\$ 3.118	R\$ 3.118	R\$ 3.118	R\$ 3.118	R\$ 3.118	R\$ 3.118	R\$ 3.118	R\$ 3.118	R\$ 3.118	R\$ 3.118	R\$ 3.118	R\$ 3.118	R\$ 3.118	R\$ 3.118
Total Administrativas	R\$ 23.913	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964
Total Despesas Operacio	R\$ 53.821	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578

FIGURA 7 – ORÇAMENTO DESPESAS OPERACIONAIS

Fonte: Adaptada pela autora.

- As despesas financeiras foram consideradas da seguinte forma:
 - Despesas bancárias – provisionou-se um gasto de R\$ 85,60 com manutenção, R\$ 132,40 tarifas referentes à cobrança de boletos e R\$ 50,00 demais tarifas, totalizando R\$ 268,00.
 - Juros e Multas – considerou-se um valor irrisório de R\$ 1,00, pois não ocorreu orçamento para essa despesa.

Orçamento Despesas Financeiras															
Meses															
Despesas Financeiras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Despesas Bancárias	R\$ 443	R\$ 268	R\$ 268	R\$ 268	R\$ 268	R\$ 268	R\$ 268	R\$ 268	R\$ 268	R\$ 268	R\$ 268	R\$ 268	R\$ 268	R\$ 268	R\$ 268
Juros e Multas	R\$ 97	R\$ 1	R\$ 1	R\$ 1	R\$ 1	R\$ 1	R\$ 1	R\$ 1	R\$ 1	R\$ 1	R\$ 1	R\$ 1	R\$ 1	R\$ 1	R\$ 1
Total Financeiras	R\$ 541	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269

FIGURA 8 – ORÇAMENTO DESPESAS FINANCEIRAS

Fonte: Adaptada pela autora.

Como citado anteriormente, a etapa financeira corresponde às demonstrações financeiras que são disponibilizadas e a análise global é viabilizada. Permite que as decisões tomadas sejam projetadas e visualizadas através da demonstração de resultados e do fluxo de caixa.

Para verificar a viabilidade do orçamento, foram projetados os demonstrativos de resultado do exercício e o fluxo de caixa considerando os três cenários, o otimista, o pessimista e o moderado conforme apresentado nas figuras a seguir.

- As projeções dos demonstrativos de resultado do exercício consideraram:
 - Para o cenário otimista – aumento da receita em 12%, totalizando um lucro líquido de R\$ 504.663,00 ao final do período.

Demonstrativo do Resultado do Exercício Projetado												
	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Receita Total (a)	R\$ 542.696	R\$ 548.123	R\$ 553.604	R\$ 559.140	R\$ 564.732	R\$ 570.379	R\$ 576.083	R\$ 581.844	R\$ 587.662	R\$ 593.539	R\$ 599.474	R\$ 605.469
Impostos (-)	R\$ 41.029	R\$ 41.439	R\$ 41.854	R\$ 42.272	R\$ 42.695	R\$ 43.122	R\$ 43.553	R\$ 43.989	R\$ 44.429	R\$ 44.873	R\$ 45.322	R\$ 45.775
Receita Líquida	R\$ 501.667	R\$ 506.684	R\$ 511.751	R\$ 516.868	R\$ 522.037	R\$ 527.257	R\$ 532.530	R\$ 537.855	R\$ 543.234	R\$ 548.666	R\$ 554.153	R\$ 559.694
Despesas Operacionais	R\$ 53.821	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578	R\$ 79.578
Lucro Operacional	R\$ 447.846	R\$ 427.105	R\$ 432.172	R\$ 437.290	R\$ 442.459	R\$ 447.679	R\$ 452.951	R\$ 458.277	R\$ 463.655	R\$ 469.088	R\$ 474.574	R\$ 480.116
Despesas Financeiras	R\$ 541	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269
Lucro Líquido	R\$ 447.305	R\$ 426.836	R\$ 431.903	R\$ 437.021	R\$ 442.189	R\$ 447.410	R\$ 452.682	R\$ 458.008	R\$ 463.386	R\$ 468.819	R\$ 474.305	R\$ 479.847

FIGURA 9 – DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO – CENÁRIO OTIMISTA.

Fonte: Adaptada pela autora.

- Para o cenário pessimista – redução da receita em 15%, totalizando um lucro líquido de R\$ 373.381,00, ao final do período.

Demonstrativo do Resultado do Exercício Projetado												
	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Receita Total (a)	R\$ 542.696	R\$ 536.184	R\$ 529.750	R\$ 523.393	R\$ 517.112	R\$ 510.907	R\$ 504.776	R\$ 498.718	R\$ 492.734	R\$ 486.821	R\$ 480.979	R\$ 475.207
Impostos (-)	R\$ 41.029	R\$ 40.537	R\$ 40.050	R\$ 39.570	R\$ 39.095	R\$ 38.626	R\$ 38.162	R\$ 37.704	R\$ 37.252	R\$ 36.805	R\$ 36.363	R\$ 35.927
Receita Líquida	R\$ 501.667	R\$ 495.647	R\$ 489.699	R\$ 483.823	R\$ 478.017	R\$ 472.281	R\$ 466.613	R\$ 461.014	R\$ 455.482	R\$ 450.016	R\$ 444.616	R\$ 439.281
Despesas Operacionais	R\$ 53.821	R\$ 55.873	R\$ 55.873	R\$ 55.873	R\$ 55.873	R\$ 55.873	R\$ 55.873	R\$ 55.873	R\$ 55.873	R\$ 55.873	R\$ 55.873	R\$ 55.873
Lucro Operacional	R\$ 447.846	R\$ 439.774	R\$ 433.827	R\$ 427.950	R\$ 422.144	R\$ 416.408	R\$ 410.741	R\$ 405.141	R\$ 399.609	R\$ 394.143	R\$ 388.743	R\$ 383.408
Despesas Financeiras	R\$ 541	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269
Lucro Líquido	R\$ 447.305	R\$ 439.505	R\$ 433.558	R\$ 427.681	R\$ 421.875	R\$ 416.139	R\$ 410.472	R\$ 404.872	R\$ 399.340	R\$ 393.874	R\$ 388.474	R\$ 383.139

FIGURA 10 – DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO – CENÁRIO PESSIMISTA.

Fonte: Adaptada pela autora.

- Para o cenário moderado - manteve-se a média dos últimos 12 meses, totalizando um lucro líquido de R\$ 441.039,00, ao final do período.

Demonstrativo do Resultado do Exercício Projetado												
	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Receita Total (a)	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696
Impostos (-)	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029
Receita Líquida	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667	R\$ 501.667
Despesas Operacionais	R\$ 53.821	R\$ 55.873	R\$ 55.873	R\$ 55.873	R\$ 55.873	R\$ 55.873	R\$ 55.873	R\$ 55.873	R\$ 55.873	R\$ 55.873	R\$ 55.873	R\$ 55.873
Lucro Operacional	R\$ 447.846	R\$ 445.794	R\$ 445.794	R\$ 445.794	R\$ 445.794	R\$ 445.794	R\$ 445.794	R\$ 445.794	R\$ 445.794	R\$ 445.794	R\$ 445.794	R\$ 445.794
Despesas Financeiras	R\$ 541	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269	R\$ 269
Lucro Líquido	R\$ 447.305	R\$ 445.525	R\$ 445.525	R\$ 445.525	R\$ 445.525	R\$ 445.525	R\$ 445.525	R\$ 445.525	R\$ 445.525	R\$ 445.525	R\$ 445.525	R\$ 445.525

FIGURA 11 – DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO – CENÁRIO MODERADO.

Fonte: Adaptada pela autora.

- As projeções do orçamento de fluxo de caixa para o cenário otimista consideraram:
 - Recebimentos de vendas – 80% referente a implantações de projetos à vista e 20% referente à manutenção e treinamento parcelado em 2 vezes.

- Fornecedores – aumento de 10% em relação à média dos últimos 12 meses, em decorrência do aumento nas vendas.
- Salários – aumento de 74% em relação à média dos últimos 12 meses, em decorrência da necessidade de novas contratações.
- Encargos – aumento em decorrência da necessidade de novas contratações.
- Custos Fixos – valor total das despesas administrativas.
- Impostos – aumento de 12%, sendo proporcional ao aumento da receita bruta.
- Investimentos – valor correspondente a 10% do total das entradas.

Orçamento Fluxo de Caixa													
	Meses												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Saldo Inicial	R\$ 1.262.175	R\$ -	R\$ 489.610	R\$ 1.032.083	R\$ 1.403.175	R\$ 1.778.862	R\$ 2.159.189	R\$ 2.544.204	R\$ 2.933.952	R\$ 3.328.482	R\$ 3.727.840	R\$ 4.132.076	R\$ 4.541.238
Entradas													
Recebimento de Vendas	R\$ 523.477	R\$ 688.246	R\$ 747.443	R\$ 557.485	R\$ 563.060	R\$ 568.691	R\$ 574.377	R\$ 580.121	R\$ 585.922	R\$ 591.782	R\$ 597.699	R\$ 603.676	R\$ 609.713
Total das Entradas	R\$ 523.477	R\$ 688.246	R\$ 747.443	R\$ 557.485	R\$ 563.060	R\$ 568.691	R\$ 574.377	R\$ 580.121	R\$ 585.922	R\$ 591.782	R\$ 597.699	R\$ 603.676	R\$ 609.713
Saídas													
Fornecedores	R\$ 16.145	R\$ 17.759	R\$ 17.759	R\$ 17.759	R\$ 17.759	R\$ 17.759	R\$ 17.759	R\$ 17.759	R\$ 17.759	R\$ 17.759	R\$ 17.759	R\$ 17.759	R\$ 17.759
Salários	R\$ 19.501	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952	R\$ 33.952
Encargos	R\$ 1.983	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697	R\$ 10.697
Outros (Custos Fixos)	R\$ 23.913	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964
Impostos	R\$ 41.029	R\$ 41.439	R\$ 41.854	R\$ 42.272	R\$ 42.695	R\$ 43.122	R\$ 43.553	R\$ 43.989	R\$ 44.429	R\$ 44.873	R\$ 45.322	R\$ 45.775	R\$ 46.233
Investimentos	R\$ 68.825	R\$ 74.744	R\$ 55.749	R\$ 56.306	R\$ 56.869	R\$ 57.438	R\$ 58.012	R\$ 58.592	R\$ 59.178	R\$ 59.770	R\$ 60.368	R\$ 60.971	R\$ 61.574
Total das Saídas	R\$ 102.571	R\$ 198.636	R\$ 204.970	R\$ 186.393	R\$ 187.373	R\$ 188.363	R\$ 189.363	R\$ 190.373	R\$ 191.393	R\$ 192.423	R\$ 193.464	R\$ 194.515	R\$ 195.576
Saldo Final (+/-)	R\$ 1.683.081	R\$ 489.610	R\$ 1.032.083	R\$ 1.403.175	R\$ 1.778.862	R\$ 2.159.189	R\$ 2.544.204	R\$ 2.933.952	R\$ 3.328.482	R\$ 3.727.840	R\$ 4.132.076	R\$ 4.541.238	R\$ 4.955.375

FIGURA 12 – ORÇAMENTO FLUXO DE CAIXA – CENÁRIO OTIMISTA.

Fonte: Adaptada pela autora.

- As projeções do orçamento de fluxo de caixa para o cenário pessimista consideraram:
 - Recebimentos de vendas – 80% referente a implantações de projetos à vista e 20% referente à manutenção e treinamento parcelado em 2 vezes.
 - Fornecedores – redução de 10% em relação à média dos últimos 12 meses, em decorrência do aumento nas vendas.
 - Salários e encargos – mantiveram-se os mesmos, pois não houve a necessidade de novas contratações.
 - Custos Fixos – valor total das despesas administrativas.
 - Impostos – redução de 15%, sendo proporcional a redução da receita bruta.
 - Investimentos – valor correspondente a 5% do total das entradas.

Orçamento Fluxo de Caixa		Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo Inicial	R\$ 1.262.175	R\$ -	R\$ 542.244	R\$ 1.131.022	R\$ 1.528.516	R\$ 1.920.496	R\$ 2.307.029	R\$ 2.688.179	R\$ 3.064.012	R\$ 3.434.591	R\$ 3.799.980	R\$ 4.160.240	R\$ 4.515.433
Entradas													
Recebimento de Vendas	R\$ 523.477	R\$ 678.694	R\$ 727.165	R\$ 525.307	R\$ 519.004	R\$ 512.776	R\$ 506.622	R\$ 500.543	R\$ 494.536	R\$ 488.602	R\$ 482.739	R\$ 476.946	R\$ 471.223
Total das Entradas	R\$ 523.477	R\$ 678.694	R\$ 727.165	R\$ 525.307	R\$ 519.004	R\$ 512.776	R\$ 506.622	R\$ 500.543	R\$ 494.536	R\$ 488.602	R\$ 482.739	R\$ 476.946	R\$ 471.223
Saídas													
Fornecedores	R\$ 16.145	R\$ 14.530	R\$ 14.530	R\$ 14.530	R\$ 14.530	R\$ 14.530	R\$ 14.530	R\$ 14.530	R\$ 14.530	R\$ 14.530	R\$ 14.530	R\$ 14.530	R\$ 14.530
Salários	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501
Encargos	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983
Outros (Custos Fixos)	R\$ 23.913	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964
Impostos	R\$ 41.029	R\$ 40.537	R\$ 40.050	R\$ 39.570	R\$ 39.095	R\$ 38.626	R\$ 38.162	R\$ 37.704	R\$ 37.252	R\$ 36.805	R\$ 36.363	R\$ 35.927	R\$ 35.496
Investimentos	R\$ 33.935	R\$ 36.358	R\$ 36.265	R\$ 26.265	R\$ 25.950	R\$ 25.639	R\$ 25.331	R\$ 25.027	R\$ 24.727	R\$ 24.430	R\$ 24.137	R\$ 23.847	R\$ 23.561
Total das Saídas	R\$ 102.571	R\$ 136.450	R\$ 138.387	R\$ 127.814	R\$ 127.024	R\$ 126.243	R\$ 125.472	R\$ 124.710	R\$ 123.957	R\$ 123.214	R\$ 122.479	R\$ 121.753	R\$ 121.035
Saldo Final (+/-)	R\$ 1.683.081	R\$ 542.244	R\$ 1.131.022	R\$ 1.528.516	R\$ 1.920.496	R\$ 2.307.029	R\$ 2.688.179	R\$ 3.064.012	R\$ 3.434.591	R\$ 3.799.980	R\$ 4.160.240	R\$ 4.515.433	R\$ 4.865.620

FIGURA 13 – ORÇAMENTO FLUXO DE CAIXA – CENÁRIO PESSIMISTA.

Fonte: Adaptada pela autora.

- As projeções do orçamento de fluxo de caixa para o cenário moderado consideraram:
 - Recebimentos de vendas – 80% referente a implantações de projetos à vista e 20% referente à manutenção e treinamento parcelado em 2 vezes.
 - Fornecedores – média dos últimos 12 meses no valor de R\$16.145,00.
 - Salários e encargos – mantiveram-se os mesmos, pois não houve a necessidade de novas contratações.
 - Custos Fixos – valor total das despesas administrativas.
 - Impostos – média dos últimos 12 meses no valor de R\$ 41.029,00.
 - Investimentos – valor correspondente a 10% do total das entradas.

Orçamento Fluxo de Caixa		Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo Inicial	R\$ 1.262.175	R\$ -	R\$ 510.892	R\$ 1.070.626	R\$ 1.454.430	R\$ 1.838.235	R\$ 2.222.039	R\$ 2.605.843	R\$ 2.989.648	R\$ 3.373.452	R\$ 3.757.256	R\$ 4.141.061	R\$ 4.524.865
Entradas													
Recebimento de Vendas	R\$ 523.477	R\$ 683.904	R\$ 738.174	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696
Total das Entradas	R\$ 523.477	R\$ 683.904	R\$ 738.174	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696	R\$ 542.696
Saídas													
Fornecedores	R\$ 16.145	R\$ 16.145	R\$ 16.145	R\$ 16.145	R\$ 16.145	R\$ 16.145	R\$ 16.145	R\$ 16.145	R\$ 16.145	R\$ 16.145	R\$ 16.145	R\$ 16.145	R\$ 16.145
Salários	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501	R\$ 19.501
Encargos	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983	R\$ 1.983
Outros (Custos Fixos)	R\$ 23.913	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964	R\$ 25.964
Impostos	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029	R\$ 41.029
Investimentos	R\$ 68.390	R\$ 73.817	R\$ 73.817	R\$ 54.270	R\$ 54.270	R\$ 54.270	R\$ 54.270	R\$ 54.270	R\$ 54.270	R\$ 54.270	R\$ 54.270	R\$ 54.270	R\$ 54.270
Total das Saídas	R\$ 102.571	R\$ 173.013	R\$ 178.440	R\$ 158.892	R\$ 158.892	R\$ 158.892	R\$ 158.892	R\$ 158.892	R\$ 158.892	R\$ 158.892	R\$ 158.892	R\$ 158.892	R\$ 158.892
Saldo Final (+/-)	R\$ 1.683.081	R\$ 510.892	R\$ 1.070.626	R\$ 1.454.430	R\$ 1.838.235	R\$ 2.222.039	R\$ 2.605.843	R\$ 2.989.648	R\$ 3.373.452	R\$ 3.757.256	R\$ 4.141.061	R\$ 4.524.865	R\$ 4.908.670

FIGURA 14 – ORÇAMENTO FLUXO DE CAIXA – CENÁRIO MODERADO.

Fonte: Adaptada pela autora.

4.3 PROPOSTA DE ORÇAMENTO

Esta proposta de orçamento consiste em três etapas principais baseadas nas premissas anteriores, o orçamento da folha de pagamento, orçamento das despesas totais e orçamento consolidado anual. Conforme será apresentado nas figuras a seguir.

No orçamento da folha, projetaram-se os gastos mensais com salários fixos, salários variáveis - caso ocorram, encargos e provisões, considerou-se também as despesas com vale transporte e alimentação.

Essa planilha possibilita a visualização separadamente de cada despesa com ordenados além do percentual correspondente ao total por função.

ORÇAMENTO FOLHA								
NOME DO FUNCIONÁRIO	FUNÇÃO EXERCIDA	CLASSIF.	SALÁRIO	VARIÁVEL	ENCARGOS	PROVISÕES	TOTAL	% DEPTO
1 A	AUX ADMINISTRATIVO	ADM	R\$ 821,00	R\$ -	R\$ 293,92	R\$ 216,79	R\$ 1.331,71	2,5%
2 B	DESENVOLVEDOR WEB	VEN	R\$ 1.900,00	R\$ -	R\$ 680,20	R\$ 501,71	R\$ 3.081,91	5,7%
3 C	PROGRAMADOR PHP	OUT	R\$ 1.500,00	R\$ -	R\$ 537,00	R\$ 396,08	R\$ 2.433,08	4,5%
4 D	ANALISTA DE SISTEMAS	OUT	R\$ 2.000,00	R\$ -	R\$ 716,00	R\$ 528,11	R\$ 3.244,11	6,0%
5 E	ANALISTA DE SISTEMAS	OUT	R\$ 2.000,00	R\$ -	R\$ 716,00	R\$ 528,11	R\$ 3.244,11	6,0%
6 F	TESTER	OUT	R\$ 1.150,00	R\$ -	R\$ 411,70	R\$ 303,66	R\$ 1.865,36	3,5%
7 G	ASS ADMINISTRATIVO	ADM	R\$ 1.081,00	R\$ -	R\$ 387,00	R\$ 285,44	R\$ 1.753,44	3,3%
8 H	DIRETOR GERAL	DIR	R\$ 4.000,00	R\$ -	R\$ 800,00	R\$ 1.056,22	R\$ 5.856,22	10,9%
9 I	GERENTE DESENVOLVIMENTO	SUP	R\$ 3.500,00	R\$ -	R\$ 700,00	R\$ 924,19	R\$ 5.124,19	9,5%
10 J	GERENTE COMERCIAL	SUP	R\$ 3.500,00	R\$ -	R\$ 1.253,00	R\$ 924,19	R\$ 5.677,19	10,5%
11 K	GERENTE RECURSOS HUMANOS	SUP	R\$ 3.500,00	R\$ -	R\$ 1.253,00	R\$ 924,19	R\$ 5.677,19	10,5%
12 L	GERENTE FINANCEIRO	SUP	R\$ 3.500,00	R\$ -	R\$ 1.253,00	R\$ 924,19	R\$ 5.677,19	10,5%
13 M	LIDER TECNICO	SUP	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 1.074,00	R\$ 792,17	R\$ 4.866,17	9,0%
14 N	VENDEDOR EXTERNO	VEN	R\$ 2.500,00	R\$ -	R\$ 895,00	R\$ 660,14	R\$ 4.055,14	7,5%
15					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
16					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
17					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
18					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
19					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
20					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
21					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
22					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
23					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
24					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
25					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
26					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
27					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
28					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
29					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
30					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
31					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
32					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
33					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
34					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
35					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
36					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
37					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
38					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
39					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
40					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
41					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
42					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
43					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
44					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
45					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
46					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
47					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
48					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
49					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
50					R\$ -	R\$ -	R\$ -	0,0%
TOTAL			R\$ 33.952,00	R\$ 0,00	R\$ 10.969,82	R\$ 8.965,21	R\$ 53.887,03	

RESUMO REMUNERAÇÃO		
DIR	QTDE	REMUNERAÇÃO
DIR	1	5.856,22
SUP	5	27.021,94
VEN	2	7.137,04
ADM	2	3.085,15
OUT	4	10.786,67
	14	53.887,03

RESUMO SALÁRIO		
DIR	QTDE	SALÁRIO
DIR	1	4.000,00
SUP	5	17.000,00
VEN	2	4.400,00
ADM	2	1.902,00
OUT	4	6.650,00
	14	33.952,00

RESUMO SALÁRIO VARIÁVEL		
DIR	QTDE	SALÁRIO VARIÁVEL
DIR	1	-
SUP	5	-
VEN	2	-
ADM	2	-
OUT	4	-
	14	-

RESUMO ENCARGOS		
DIR	QTDE	ENCARGOS
DIR	1	800,00
SUP	5	5.533,00
VEN	2	1.575,20
ADM	2	680,92
OUT	4	2.380,70
	14	10.969,82

RESUMO PROVISÃO		
DIR	QTDE	PROVISÃO
DIR	1	1.056,22
SUP	5	4.488,94
VEN	2	1.161,84
ADM	2	502,23
OUT	4	1.755,97
	14	8.965,21

ALIMENTAÇÃO	R\$ 1.716,00	(7,5*13*22) - ((7,5*20%)*13 FUNCIONÁRIOS*22 DIAS ÚTEIS)
VALE TRANSP	R\$ 142,88	(R\$ 2,5 * 2 UN * 7 FUNC * 22 DIAS) - (SAL TOTAL * 6%)
	R\$ 1.858,88	

FIGURA 15 – ORÇAMENTO FOLHA DE PAGAMENTO

Fonte: Elaborada pela autora.

No orçamento das despesas, projetaram-se os gastos mensais com as despesas administrativas, despesas financeiras e despesas com ordenados.

Essa planilha deve ser alimentada mês a mês de acordo com os gastos descritos, possibilitará a visualização do orçamento do realizado. Possibilitará também realizar o fechamento mensal verificando se os valores lançados no orçamento estão de acordo com os valores lançados na contabilidade. Além verificar o percentual de distorção entre o orçado e o realizado.

ORÇAMENTO DESPESAS													
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	ORÇADO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
ALUGUEL	5.308,67	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
ÁGUA E ESGOTO	77,41	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
TELEFONE E INTERNET	601,67	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
ENERGIA ELÉTRICA	620,46	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
SEGUROS	248,36	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
VIAGENS E REPRESENTAÇÕES	6.000,00	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
ESTACIONAMENTO	200,00	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
MATERIAL DE EXPEDIENTE	501,85	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
SERVIÇOS DE TERCEIROS	8.500,00	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
ASSOCIAÇÃO DE CLASSE	244,00	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
SEGURANÇA E VIGILÂNCIA	186,49	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
IPU	230,58	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
MANUTENÇÃO E REPAROS	126,49	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
DEPRECIÇÃO	3.118,22	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
TOTAL	25.964,18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL
		- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DESPESAS FINANCEIRAS	ORÇADO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
DESPESAS BANCÁRIAS	268,00	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
JUROS E MULTAS	1,00	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
TOTAL	269,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL
		- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DESPESAS COM ORDENADOS	ORÇADO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
SALÁRIOS	33.952,00	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
ENCARGOS	10.696,82	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
PROVISÕES	8.965,21	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
OBRIGAÇÕES LEGAIS	1.858,88	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%	↓100,0%
TOTAL	55.472,91	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL	- TOTAL
		- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil	- Contábil
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

FIGURA 16 – ORÇAMENTO DESPESAS

Fonte: Elaborada pela autora.

No orçamento consolidado a base é praticamente a mesma do orçamento das despesas, porém apresenta os valores acumulados dos 12 meses, além da receita acumulada e o lucro, tanto do orçado como do realizado. Apresenta também o percentual da variação anual do orçado para o realizado.

PAG - PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO GERENCIAL - ANUAL

ORÇAMENTO CONSOLIDADO

ESPECIFICAÇÕES		ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
		VALOR	VALOR	
DEMONSTRAÇÃO DAS DESPESAS				
TOTAL DESPESAS COM ORDENADOS		1.056.543	-	↓-100,0%
	SALÁRIOS	407.424	-	↓-100,0%
	ENCARGOS	128.362	-	↓-100,0%
	PROVISÕES	107.583	-	↓-100,0%
	OBRIGACOES LEGAIS	22.307	-	↓-100,0%
TOTAL DESPESAS ADMINISTRATIVAS		311.570	-	↓-100,0%
ADMINISTRATIVAS	ALUGUEL	63.704	-	↓-100,0%
	ÁGUA E ESGOTO	929	-	↓-100,0%
	TELEFONE E INTERNET	7.220	-	↓-100,0%
	ENERGIA ELÉTRICA	7.445	-	↓-100,0%
	SEGUROS	2.980	-	↓-100,0%
	VIAGENS E REPRESENTAÇÕES	72.000	-	↓-100,0%
	ESTACIONAMENTO	2.400	-	↓-100,0%
	MATERIAL DE EXPEDIENTE	6.022	-	↓-100,0%
	SERVIÇOS DE TERCEIROS	102.000	-	↓-100,0%
	ASSOCIAÇÃO DE CLASSE	2.928	-	↓-100,0%
	SEGURANÇA E VIGILÂNCIA	2.238	-	↓-100,0%
	IPTU	2.767	-	↓-100,0%
	MANUTENÇÃO E REPAROS	1.518	-	↓-100,0%
DEPRECIACÃO	37.419	-	↓-100,0%	
TOTAL DESPESAS FINANCEIRAS		3.228	-	↓-100,0%
FINANCEIRAS	DESPESAS BANCÁRIAS	3.216	-	↓-100,0%
	JUROS E MULTAS	12	-	↓-100,0%
TOTAL DESPESAS		1.371.342	-	↓-100,0%
REULTADO	(+) RECEITAS	6.951.574	-	↓-100,0%
	(-) DESPESAS	1.371.342	-	↓-100,0%
	(=) LUCRO	5.580.232	-	↓-100,0%

FIGURA 17 – ORÇAMENTO CONSOLIDADO

Fonte: Elaborada pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando atender os objetivos da organização, e consolidar o aprendizado da aluna do curso de especialização em Contabilidade e Finanças da Universidade Federal do Paraná, o trabalho foi desenvolvido buscando propor a uma empresa prestadora de serviços em tecnologia da informação a utilização do orçamento como ferramenta que a auxilie na tomada de decisões. Conceitos estes, entendidos após a apreciação e estudos de bibliografias respeitadas sobre o assunto abordado, onde demonstrou perfeitamente que o orçamento empresarial pode ser aplicado em uma empresa prestadora de serviço, desde que devidamente implementado e gerenciado com o fim de buscar resultados para esse tipo de organização.

Os estudos foram concentrados na empresa “Tecnológica”, onde ocorreram levantamento de dados contábeis e financeiros e informações sobre as operações atuais, visando descobrir quais são as práticas adotadas para gerenciamento e controle dos processos e resultados esperados, como são definidos os processos, como esta organizada a estrutura da empresa. Norteados com as informações coletadas, os estudos foram desenvolvidos visando a aplicação dos conceitos evidenciados nos parágrafos anteriores, contemplando a elaboração do orçamento empresarial.

O trabalho teve como propósito, elaborar uma proposta de implantação de Orçamento em Empresa Prestadora de Serviços de Tecnologia da Informação. E após analisar dentre os tipos de orçamento o que seria mais aplicável, verificou-se que seria o orçamento empresarial, e que este deveria ser elaborado de forma flexível. Ao descrever as fases do orçamento percebeu-se a necessidade de alguns ajustes tendo em vista que a empresa é uma prestadora de serviços e, portanto, não possui despesas com produção.

REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade.** Teoria e Prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração.** Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FREZZATTI, F. **Orçamento Empresarial.** Planejamento e Controle Gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades.** In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

HAIR JR, J. F.; et al. **Fundamento de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOJI, M.; **Administração Financeira e Orçamentária.** 8. ed São Paulo: Atlas, 2009.

LUNKES, R.J. **Manual de Orçamento.** São Paulo: Atlas, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa Social:** teoria, método e criatividade. 22 ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Tratado de Metodologia Científica.** São Paulo: Pioneira, 2001.

SANTOS, C. C.; SANVICENTE, A. Z. **Orçamento na Administração de Empresas:** Planejamento e Controle. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHUBERT, P. **Orçamento Empresarial Integrado.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1985.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisas em Administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.