

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE E FINANÇAS**

CAROLINE REINERT MACHADO NOGUEIRA

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTO PARA UMA MICROEMPRESA
DO RAMO DA INDÚSTRIA**

CURITIBA 2014

CAROLINE REINERT MACHADO NOGUEIRA

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTO PARA UMA MICROEMPRESA
DO RAMO DA INDÚSTRIA**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no curso de Pós Graduação em Contabilidade e Finanças em 2014.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Bortolocci
Espejo

CURITIBA 2014

RESUMO

NOGUEIRA, Caroline Reinert Machado. **Proposta de elaboração de orçamento para uma microempresa do ramo da indústria.** As microempresas no Brasil começam suas operações com foco no desenvolvimento de produtos, vendas e produção. Em alguns momentos o planejamento e as ferramentas de gestão ficam em segundo plano. Em razão disso, o objetivo desta monografia foi analisar as informações de uma indústria metalúrgica e propor uma elaboração de orçamento. Os resultados obtidos demonstram que a particularidade do produto, as condições da economia e a conduta dos gestores são essenciais para projeções e definições de orçamento.

PALAVRAS-CHAVE: orçamento, microempresas, controles

Sumário

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	6
1.2 OBJETIVOS	7
1.2.1 Objetivo Geral	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3. JUSTIFICATIVA	7
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	9
2 REFERENCIAL TEORICO.....	9
2.1 Gestão das Microempresas no Brasil	9
2.2 Conceitos de Orçamento.....	11
2.4 Estrutura do Orçamento	12
2.4.1 Orçamento de Vendas e Marketing.....	14
2.4.2 Orçamento de Produção e Estocagem	15
2.4.3 Orçamento de Compras	16
2.4.4 Custos Diretos de Fabricação	16
2.4.5 Custos Indiretos de Fabricação.....	18
2.4.6 Despesas Comerciais e Administrativas	18
2.4.7 Limitações do Orçamento	20
2.4.8 Orçamento de Caixa	20
2.4.9 Análise de Resultados	21
3 METODOLOGIA.....	22
4 ESTUDO DE CASO	23
4.2 Características da Empresa	24
4.3 PROPOSTA DO ORÇAMENTO.....	24
4.3 CONCLUSÃO DA ANÁLISE DE DADOS.....	30

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

1. INTRODUÇÃO

Todo empreendimento, independente do seu porte e segmento, deve ter ferramentas de gestão para controle e averiguação dos resultados da empresa. Nas empresas de grande porte essa conduta é mais comum devido à integração de sistemas, modelos prontos de gestão que obrigatoriamente devem ser seguidos, políticas bem definidas, entre outros. Já os empreendimentos de pequeno porte possuem gestores que não conhecem ou, não consideram necessário implantar controles. Entretanto, gerar bases de dados e indicadores de desempenho é essencial para saber o caminho que a empresa está seguindo, e, determinar qual o objetivo a alcançar.

Fernandes (2004, p.2) confirma essa relevância:

Cada vez mais, a informação é fator determinante do sucesso da empresa, pois é a partir de sua interpretação que o gestor toma decisões e formula planos que vão reger o destino da organização. A falsa informação ou a informação de má qualidade pode significar uma perda muito grande e impor anos de pesados golpes aos resultados da empresa.

Existem várias ferramentas para controle de informação e auxílio na tomada de decisão. E, neste projeto serão apresentados os benefícios e formas de implantação do orçamento operacional (OPEX) e não orçamento de capital (novos investimentos – CAPEX). Segundo Sardinha (2008), orçamento é um plano de atividades futuras, uma antevisão do que deverá ocorrer no âmbito dos objetivos gerais da organização, constituindo-se em um programa-compromisso do que se pretende realizar e das metas a serem atingidas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No planejamento, as empresas trabalham a reflexão de suas metas e objetivos, as tendências de mercado, as necessidades de aquisição e projeções de vendas, ou

seja, esse processo envolverá toda a estrutura organizacional. Importante ressaltar que o orçamento não é somente uma projeção de objetivos ou quantificações de valores. Ele representa o compromisso que cada área e nível hierárquico assumiram em atingir. Empresas pequenas, apesar de passarem por esse processo, muitas vezes não o registra. Com o registro de todas essas informações, o orçamento poderá ser elaborado. E, este será o problema abordado neste trabalho:

Como elaborar um orçamento para uma indústria de pequeno porte?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de orçamento de uma indústria de pequeno porte.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar as necessidades de um orçamento para indústrias de pequeno porte.
- Desenvolver a proposta de um orçamento.

1.3. JUSTIFICATIVA

Demonstrar às indústrias como aderir e entender a importância do planejamento com elaboração, utilização e acompanhamento do orçamento e valores efetivos. O fator determinante para definição do tema foi auxiliar a empresa A Indústria Metalúrgica que iniciou suas atividades em 2013 e, até o momento não possui uma conduta de planejamento, projeção de vendas e orçamento.

Empresas pequenas e recém-abertas iniciam suas operações focadas na especialidade dos sócios. Então, se os sócios são da área de vendas ou produção, por exemplo, a parte administrativa, estratégica e de controladoria podem ficar prejudicadas. Esse pode ser um motivo que explica porque as empresas morrem prematuramente no Brasil. Há um déficit de planejamento estratégico, controles e objetivos traçados a médio e longo prazo. Planejar, Orçar e Controlar envolve recursos, já que demanda tempo, pessoas, pesquisas e sistemas. E, pequenas empresas, geralmente não possuem recursos suficientes para esse investimento.

Equivocadamente, a ideia inicial é produzir e vender, faltando objetivos que, segundo Vatter (1974), são planos globais e de longo alcance, que apoiam e governam toda a estrutura e operações da empresa. São objetivos básicos em direção aos quais está engrenada toda a existência da empresa; estabelecem as fronteiras para todos os planos subordinados. Os objetivos de uma empresa são mais específicos do que a simples esperança de obter lucros; indicam sua área de operações, especificam sua dimensão e finalidade, definindo suas funções econômicas – os serviços ou produtos nos quais a empresa pretende especializar-se. Os objetivos lidam com acontecimentos de longo prazo. O que faremos este ano deve ser estabelecido com cuidadosa observância do que esperamos fazer posteriormente. Uma empresa somente poderá manter a continuidade lógica de suas operações se seguir estes objetivos de longo prazo.

Os objetivos serão a diretriz inicial para o Orçamento assim como para outras ferramentas de controle. Frezatti (2000, p. 36) explica:

Uma abordagem adequada do planejamento de negócios é aquela que considera o orçamento como a forma de controle do resultado futuro. Planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia. Significaria que energia foi despendida pelos executivos decidindo o futuro, sem que se possa saber se os objetivos estão sendo atingidos. O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quanto próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente monografia foi estruturada em três capítulos. Sendo que o primeiro abordará o Referencial Teórico da Gestão das Microempresas no Brasil e os Conceitos de Orçamento assim como a Proposta do Orçamento. O capítulo seguinte tratará da Metodologia utilizada e o terceiro capítulo trata do Estudo de Caso propriamente dito.

Os temas abordados serão a Gestão das Microempresas no Brasil e os Conceitos de Orçamento. A Gestão das Microempresas no Brasil demonstra as dificuldades e limitações das empresas desse segmento. Já os Conceitos de Orçamento abrangem os orçamentos de todas as áreas assim como sua estrutura, limitações, formas de controle.

Para que a Proposta do Orçamento seja executada a metodologia da Pesquisa será o Estudo de Caso, Descritivo, Qualitativo da empresa A Indústria Metalúrgica

A partir da Análise dos Balanços e das Demonstrações de Resultados dos Exercícios de 2013 e 2014 resulta-se em índices Financeiros e Econômicos além de outros parâmetros que servirão de base para a Proposta do Orçamento.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 Gestão das Microempresas no Brasil

Segundo Lopes (2001) a meta mais ampla das empresas de negócio extravasa o lucro e se localiza na sobrevivência.

Principalmente para as microempresas, a citação acima representa a busca incessante por possibilidades, clientes, crédito, enfim, trabalho árduo para manter-se no concorrente e avassalador mercado que dificulta tudo para novos entrantes.

Segundo Hoffman (2008), a importância e proporcionalidade da pequena empresa estão explícitos em seus números. Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às

Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) informam que, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em conjunto, as micro e pequenas empresas responderam em 2002 por 99,2% do número total de empresas formais e por 57,2% dos empregos totais.

Ou seja, as microempresas representam empregabilidade e, por isso, devem ser respeitadas e incentivadas pelo Governo.

No setor administrativo percebe-se a não utilização ou pouca utilização de Ferramentas de Gestão. Isso se deve ao fato da parte financeira e estratégica ser controladas pelos sócios, os quais podem não ter formação acadêmica voltada para a área administrativa. E, microempresas não priorizam a contratação de profissionais para gerenciar essa área. Geralmente eles estão focados na prestação do serviço ou na produção.

Conforme Gralik (2002) A Lei n° 9.841/99 do Diário Oficial da União instituiu o Estatuto atual das micro e pequenas empresas (MPE). O conceito de micro e pequena empresa está assim definido:

“1 - Microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais)”. (Lei n° 9.841/99, cap. II art. 2° - Revista Consulex, v. 2, n° 34, out. 1999).

Antes desta lei entrar em vigor, outro dispositivo legal anterior estabelecia uma diferenciação para as MPEs, relativa a impostos e demais contribuições, com relação a empresas maiores. Esta Lei foi denominada Lei do Simples, Lei n° 9.317, de cinco de dezembro de 1996. Este dispositivo auxiliou as MPEs trouxe benefícios na área tributário/fiscal que retinham progressos devido às suas limitações características. Segundo o Ministério do Trabalho (1998) a microempresa é classificada de acordo com o número de empregados, e neste caso o número varia de 1 a 19 empregados.

Clarik (2002) apud Borinelli (1998) relacionou algumas das possíveis causas do fracasso nas MPEs: Má administração, com destaque para a falta de planejamento e a falta de competência gerencial e de conhecimento prático no ramo escolhido (talvez este seja o grande fator no fracasso); Desinformação falta de conhecimento

ou de atualização; restrito acesso às fontes de informações; falta de dedicação total ao negócio; industrialização tardia; dificuldade de acesso ao crédito; baixos investimentos tecnológicos; elevadas obrigações tributárias e jurídicas; falta de qualificação da mão-de-obra.

2.2 Conceitos de Orçamento

Conforme Walter (1980) Orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação, servindo de instrumento adequado ao controle permanente de sua execução. A elaboração de orçamento tem por base o Planejamento Global da empresa, e, de seu acompanhamento sistemático, resulta o Controle.

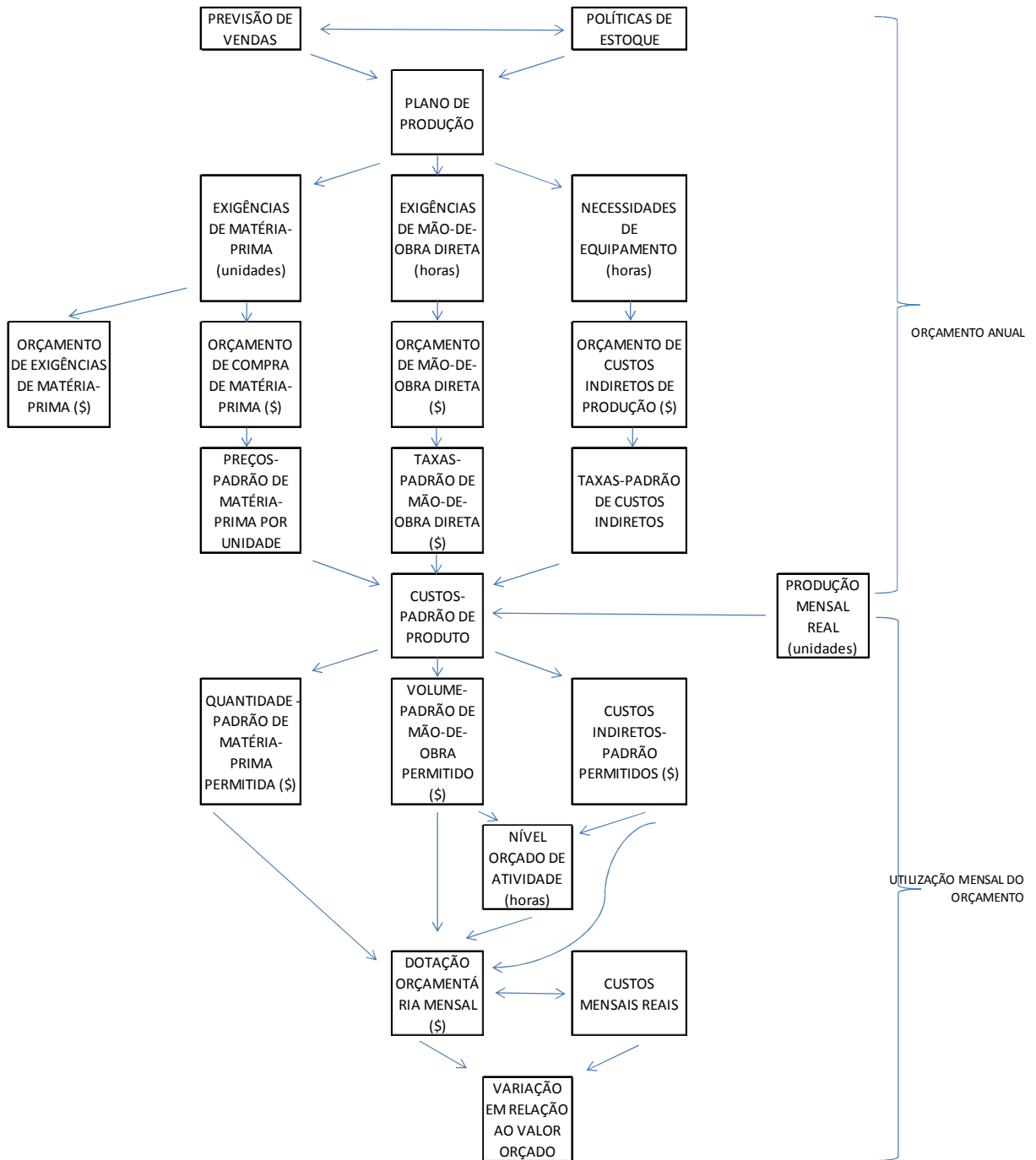
Welsch (1996) cita as vantagens gerais do programa de planejamento e controle de resultados:

- Ele obriga a análise antecipada das políticas básicas;
- Exige uma estrutura administrativa adequada, isto é, um sistema definido de atribuição de responsabilidades a cada função da empresa;
- Obriga todos os membros da administração, nos seus mais diversos níveis, a participar do processo de estabelecimento de objetivos e preparação de planos;
- Obriga os chefes de departamentos a fazer planos em harmonia com os planos de outros departamentos e de toda a empresa;
- Exige da administração a quantificação do que é necessário para um desempenho satisfatório;
- Exige dados contábeis históricos adequados e apropriados;
- Obriga a administração a planejar o uso mais econômico de mão-de-obra, matéria-prima, instalações e capital;
- Instila em todos os níveis administrativos o hábito de análise oportuna, cuidadosa e adequada de todos os fatores relevantes antes de serem tomadas decisões importantes;

- Reduz custos ao aumentar a amplitude do controle, pois exige menor número de supervisores;
- Liberta os executivos de muitos problemas internos rotineiros, graças a políticas predeterminadas e relações de autoridade bem definidas, dando-lhes mais tempo para planejar e usar sua criatividade;
- Tende a eliminar a incerteza especialmente existente nos grupos administrativos inferiores em relação às políticas e aos objetivos básicos da empresa;
- Destaca as áreas de eficiência ou ineficiência;
- Promove a compreensão mútua de problemas entre os membros da administração;
- Força a administração a dedicar parte de seu tempo e atenção aos efeitos das tendências esperadas das condições econômicas gerais;
- Força uma auto-análise periódica da empresa;
- Ajuda o processo de obtenção de crédito bancário;
- Permite a verificação de progresso em relação aos objetivos da empresa.

2.4 Estrutura do Orçamento

Na figura abaixo, pode-se analisar estruturalmente os setores e as divisões a serem feitas para o Orçamento. Salienta-se que a previsão de vendas é a peça inicial. Pois, a partir dela haverá a receita que irá para a Projeção do Demonstrativo de Resultado do Exercício. Em seguida, tem-se o Plano de Produção e todos os Orçamentos que compõem.



Fonte: Reginald L. Jones e H. George Trentin, Budgeting apud Welsch (1996, p.73): Key to Planning and Control (American Management Association, Nova York, 1966), p.104.

2.4.1 Orçamento de Vendas e Marketing

Conforme Frezatti (2000) é nesta etapa que se define a quantidade a ser vendida, por região, por grupo de produto, por família etc. A quantidade do produto, por grama, unidade, litro ou outra unidade de medida, deve ser detalhada dentro do horizonte temporal significativo para a organização. Paralelamente, é nessa fase que devem ser definidos preços brutos, prazos, taxas de juros, impostos incidentes, patamares de descontos. Significa que, ao terminar essa etapa, o faturamento (bruto e líquido) da organização está definido.

Segundo Sobanski (2000), as metas de vendas devem resultar de uma análise criteriosa. Em 1976, uma pesquisa de *Alexander Hamilton Institute* detectou que nos Estados Unidos os seis métodos mais frequentes de previsão de vendas eram:

- Apuração da tendência de vendas: considerar o ciclo de vida do produto, a sazonalidade e os efeitos dos ciclos econômicos de expansão ou contração de negócios.
- Opiniões da equipe de vendas: os vendedores têm expertise para saber o comportamento dos clientes de sua região. Todavia, seus palpites poderão estar subestimados, na esperança de que gerem quotas de vendas mais favoráveis.
- Opiniões dos executivos: parte do consenso dos diretores através do cruzamento de opiniões e informações sobre as condições econômicas gerais e sobre os fatores que afetam as funções da empresa.
- Análise da Indústria: conhecendo-se a faixa de mercado atual da empresa, estima-se sua participação futura e obtém-se a previsão de suas vendas.
- Análise correlacional: identificar fatores econômicos e ambientais que condicionam a procura. Por exemplo, uma papelaria depende do número de alunos matriculados em uma escola próxima; a venda de móveis depende do número de casamentos. E, com relação aos fatores econômicos, Sanvicente (1979) cita a necessidade de avaliação da situação política do país e do mundo, pois pode interferir na compra

de matéria-prima importada, na alteração das taxas de juros e ofertas de financiamento, etc. Outra questão crucial é quanto à provável ação dos concorrentes da empresa, atuais e potenciais.

- Abordagens múltiplas: a combinação de vários métodos.

A quantidade a ser produzida também exige um orçamento, o qual deve considerar as previsões de vendas, capacidade instalada, sazonalidade, disponibilidade de matéria-prima, estoque, entre outros.

Walter (1980) complementa ao mencionar que a Pesquisa de Mercado é necessária para se avaliar a preferência dos consumidores quanto a um determinado produto. Evidentemente essa modalidade de pesquisa envolve o conhecimento do tipo, especificações, qualidade, durabilidade, assistência técnica e preço do produto. Para as indústrias que produzem equipamentos sob encomenda, a pesquisa de mercado deve ser realizada no âmbito da economia onde estão localizadas as empresas que normalmente são compradoras de bens do tipo durável.

2.4.2 Orçamento de Produção e Estocagem

Sanvicente (1979) explica que a utilidade de elaboração do orçamento de produção se prende a consideração prévia de todas as dificuldades e necessidades com que a área se defrontará no período considerado. O prévio tratamento dos problemas permite decisões mais acuradas não só por se dispor de mais tempo para a decisão, mas também porque algumas decisões implicam providências que demoram a serem efetivadas. Se for constatado que haverá necessidade de mais máquinas e equipamentos, por exemplo, poderá iniciar-se o processo de aquisição com antecedência suficiente para que a sua entrega se faça no momento apropriado.

Welsch (1996) cita que o orçamento de produção é uma estimativa da quantidade de bens que devem ser fabricados durante o exercício orçamentário. O primeiro passo da elaboração do orçamento de produção consiste em estabelecer políticas relativas aos níveis de estoques. O passo seguinte é a determinação da

quantidade total de cada produto a ser fabricado durante o período. O terceiro passo consiste em programar ou distribuir essa produção por subperíodos.

As variáveis que incidem sobre as decisões relacionadas à estocagem vão desde o plano de vendas até o prazo de produção do produto e sazonalidade.

Por exemplo, Frezatti (2000) explica que se um produto requer 20 dias para ser elaborado, ter menos do que isso em estoque implica aceitar o risco de perder vendas. A natureza do produto acabado pode ser entendida em termos de natureza física (deteriorável), natureza tecnológica ou mesmo moda. Significa que manter estoque de 30 dias para um produto que tenha vida útil de 10 dias implica potencial de aumento de perdas na organização.

2.4.3 Orçamento de Compras

As Compras devem ser analisadas de acordo com o tempo de entrega dos produtos, poder de barganha dos fornecedores, prazos para pagamento e fluxo de caixa.

Welsch (1996) detalha que para preparar o orçamento de compras, o responsável deve focar em três dados básicos:

- Estabelecimento de políticas em relação aos níveis dos estoques de matérias-primas;
- Determinação do número de unidades de cada tipo de matéria-prima a ser comprada; e
- Estimativa do custo unitário de cada tipo de matéria-prima a ser adquirida.

2.4.4 Custos Diretos de Fabricação

O Custo Direto, segundo Walter (1980) é constituído basicamente por:

- Mão-de-obra Direta

- Matérias-primas

Em relação as Matérias-primas, Welsch (1996) considera que podem ser classificadas em Diretas e Indiretas. As matérias-primas Diretas incluem todos os materiais que formam parte integrante do produto final e podem ser diretamente identificado (relacionados como custo do produto acabado). O custo de matéria-prima Direta é normalmente considerado um custo variável, ou seja, um custo que varia proporcionalmente a alterações de atividade e ao volume. Os materiais Indiretos são aqueles usados no processo de fabricação mas não diretamente associados a cada produto. Frequentemente incluem itens tais como graxa, lubrificantes e outros materiais de manutenção. O orçamento de matérias-primas trata apenas das quantidades (não custo) das matérias-primas diretas; materiais indiretos geralmente devem ser incluídos no orçamento de custos indiretos de produção. Em alguns casos, entretanto, pode ser conveniente incluir certos materiais indiretos no orçamento de matérias-primas. Ainda segundo Welsch (1996) as principais finalidades da preparação de exigências detalhadas em termos de quantidades de matérias-primas para cumprir os planos de produção são os seguintes:

- Fornecer informações sobre quantidades ao departamento de compras, para que as compras de matérias-primas possam ser adequadamente planejadas e controladas;
- Fornecer informações sobre quantidades para permitir a projeção dos custos de produção por item;
- Fornecer dados para permitir o estabelecimento de políticas em relação a níveis de estoques e o seu planejamento e controle em termos efetivos;
- Fornecer dados para a determinação das necessidades de caixa (orçamento de disponibilidades) para adquirir matérias-primas;
- Fornecer dados para o controle do consumo de matérias-primas.

Sanvicente (1979) menciona que a despesa de mão-de-obra direta é representada pelos salários pagos aos trabalhadores ocupados em operações produtivas ou que tem a seu cargo o controle de operações específicas de fabricação. Os serviços de manutenção, almoxarifado, ferramentaria e outros não diretamente vinculados a atividades produtivas terão os seus custos de mão-de-obra associados aos custos gerais de produção. O orçamento de mão-de-obra estende seus benefícios para o Departamento Pessoal uma vez que possibilitam um planejamento das necessidades de pessoal, eliminando assim os pedidos urgentes de recrutamento e seleção de funcionários, tão comuns em empresas que não utilizam processos de planejamento. O planejamento de necessidades de pessoal permite ao Departamento Pessoal definir programas de recrutamento e treinamento.

Ainda segundo Sanvicente (1979), a elaboração do orçamento de mão-de-obra envolve a determinação do número de horas necessárias e valorização em termos monetários.

2.4.5 Custos Indiretos de Fabricação

Welsch (1996) cita que os custos indiretos de produção representam aquela parte do custo total de produção que não é diretamente identificável (associável) com produtos ou trabalhos específicos. As despesas consistem em materiais indiretos, mão-de-obra indireta e despesas diversas de fabricação, tais como impostos, seguros, depreciação, materiais de consumo, luz, água, gás e manutenção. Cada um desses custos apresenta sérios problemas por si mesmo. Em situações de elevado grau de mecanização, os custos indiretos podem assumir importância substancial.

2.4.6 Despesas Comerciais e Administrativas

Sanvicente (1979) explica que as despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para gestão das operações de uma empresa e também os

itens relativos a pessoal, viagens, telefonemas, telegramas, material de escritório, depreciação, seguros, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros.

Já Walter (1980) cita que as Despesas Administrativas são conceituadas como fixas. Elas variam, mas, em menor proporção ao aumento das vendas, devido aos reajustes periódicos dos preços de materiais e serviços prestados por terceiros. E, compreendem:

- Ordenados e Encargos do Pessoal da Administração, inclusive honorários da Diretoria;
- Depreciação de Prédios Administrativos, Instalações, Mobiliário e Equipamentos de Escritório;
- Seguro de Prédios Administrativos, Instalações, Mobiliário e Equipamentos de Escritório;
- Despesas com Pessoal, entre elas: treinamento, refeições, transporte e assistência médico-dentária;
- Manutenção e Conservação de Prédios Administrativos, Instalações, Mobiliário e Equipamentos de Escritório;
- Locação de Equipamentos;
- Materiais de Expediente;
- Luz e Telefone;
- Materiais de Limpeza;
- Assinaturas de Revistas e Jornais;
- Anuidades de Sindicatos e Associações de Classe;
- Serviços de Consultoria Contábil, Econômica, Jurídica, Fiscal, Trabalhista e Previdenciária;
- Despesas de Representação da Diretoria;
- Despesas Eventuais (contribuição à Cooperativa de Empregados, Contribuições ao Sindicato e às Associações de classe para defesa dos interesses da empresa, etc.)

Com relação a despesas comerciais, Sanvicente (1979) explica que, estas, compreendem todos os gastos efetuados com a venda e a distribuição dos produtos tais como comissões, salários, viagens e representação, jornais e revistas, propaganda e, fretes e seguros. Sua elaboração deve ocorrer concomitantemente à do orçamento de vendas. Por exemplo, se o objetivo é atingir um novo território já dominado pela concorrência, os esforços de marketing (representados por gastos com propaganda, equipe de vendas, despesas de viagem, novos pontos de distribuição, etc.) evidentemente deverão ser maiores do que se não fosse cogitada a alteração no mercado da empresa.

2.4.7 Limitações do Orçamento

Sanvicente (1979) cita os obstáculos para criação de um sistema de planejamento e controle orçamentário:

- Os dados contidos no orçamento não passam de estimativas, estando assim sujeitos a erros. Entretanto, se a finalidade é planejar, nada pode ser feito para eliminar inteiramente qualquer margem de erro. Afinal, é melhor planejar com consciência do erro que possa estar sendo cometido do que simplesmente admitir o futuro como incerto e não fazer preparativos para enfrenta-lo.
- Nem todas as empresas possuem recursos para contratar pessoal especializado em supervisão de orçamentos e desviar tempo do pessoal de linha para planejar e elaborar orçamentos.

2.4.8 Orçamento de Caixa

Conforme Sanvicente (1979) o orçamento de caixa consiste em estimar as entradas de caixa decorrentes de vendas e outras receitas e as saídas de caixa resultantes das despesas operacionais e outros gastos. Após a projeção do fluxo de caixa será constatada ou não a necessidade de contrair novos empréstimos. A princípio consideram-se as despesas com financiamentos já contratados, que

normalmente são os empréstimos de prazo mais longo. Isto pode ser feito com uma lista de todos os financiamentos já existentes, calculando-se depois os juros e as demais despesas correspondentes, conforme as cláusulas dos contratos com as instituições financeiras.

Vatter (1974) explica que assim como pode haver déficits de caixa, também pode haver excessos consideráveis nos saldos. Isso pode ocorrer quando o volume de operações diminui, reduzindo a necessidade de dispêndios para cobrir custos mais baixos (variáveis), mesmo quando os recebimentos continuem em consequência da taxa de vendas anteriormente mais alta. O numerário também pode acumular-se pela redução dos desembolsos relacionados à diminuição de estoques ou outras maneiras de operar com os bens do ativo anteriormente adquiridos – como uso das instalações já pagas, cuja depreciação representa um custo corrente de operação que não solicita numerário.

As formações de saldo de caixa são motivo de alguma preocupação, porque há necessidade de que se faça algum uso do excesso. Em uma empresa de negócios sazonais este pode ser um problema recorrente, exigindo a compra e venda de investimentos de curto prazo dentro do ano, a fim de que se empregue um numerário que, do contrário estaria ocioso.

Em geral, porém, os administradores podem empregar muito bem os fundos em excesso; quase sempre há possibilidade de efetuar modernização e melhoramentos, como o são outras oportunidades para investimento ou resgate vantajoso de uma dívida. No caso raro em que não existam oportunidades assim, qualquer excesso de numerário deve ser adequadamente remetido aos acionistas, que então poderiam tomar suas próprias decisões de reinvestimento.

2.4.9 Análise de Resultados

A Análise de Resultados deve mencionar as variações favoráveis e desfavoráveis assim como as justificativas das variações. Os gestores devem ser alerta sobre os principais problemas existentes para que os mesmos não se potencializem ou sejam tardiamente descobertos.

Segundo Welsch (1996) ao se avaliar e investigar uma dada variação para determinar as suas causas, devem ser consideradas as seguintes possibilidades:

A variação não é significativa – tanto variações favoráveis quanto desfavoráveis devem ser analisadas e avaliadas em termos de sua importância.

A variação deve-se a erros de informação – tanto o objetivo orçamentário quanto os dados reais fornecidos pelo departamento de contabilidade devem ser examinados, para ter-se a certeza de que não há erros de informação. Por exemplo, um simples lançamento contábil ao departamento errado poderá causar uma variação desfavorável em um departamento e uma variação favorável em outro.

A variação deve-se a uma decisão administrativa específica – de vez em quando a administração tomará decisões causadoras de variações, objetivando aumentar a eficiência ou atender a certas exigências. Por exemplo, pode-se decidir aumentar um salário (digamos, para fazer frente aos esforços de um concorrente para atrair um empregado-chave) ou realizar um projeto publicitário especial e não planejado previamente. Essas decisões discricionárias da administração resultarão em variações. Variações deste tipo devem ser identificadas porque não exigem investigação adicional. Quando a decisão foi tomada, era sabido que estava sendo criada uma variação em relação aos planos originais.

Muitas variações são explicáveis em termos do efeito de fatores não-controláveis e identificáveis.

As variações cujas causas precisas não são conhecidas devem constituir motivo central de preocupação e devem ser cuidadosamente analisadas. Em outras palavras, devemos dedicar atenção especial às variações que “exigem explicações”; estas são as exceções que geralmente requerem a tomada de medidas corretivas.

3 METODOLOGIA

A metodologia da Pesquisa será: Estudo de Caso, Descritivo, Qualitativo da empresa A Indústria Metalúrgica.

Conforme Godoy (1995), os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto. O interesse desses investigadores está em verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias.

Foram analisados os Balanços e Demonstrações de Resultados dos Exercícios de 2013 e 2014. Além disso, foram feitas entrevistas com os sócios da empresa, os quais gerenciam toda a operação incluindo a parte administrativa e operacional. As entrevistas foram importantes para entendimento do segmento e do tipo de produto, o que facilitou o posterior Estudo de Caso.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Das Entrevistas

O roteiro das entrevistas visou à conversa qualitativa com os sócios para entendimento da empresa, suas características, projeções e formas de gestão.

A empresa é familiar e os dois sócios gerenciam a parte administrativa. Um fica exclusivamente na parte administrativa enquanto o outro ainda a concilia com a produção. Os sócios não tem formação na área de Administração, por isso, desconhecem orçamento e demais ferramentas de gestão e planejamento estratégico.

Como trabalham com projetos de produtos especiais, não possuem uma linha de produção estática e de fácil planejamento. As demandas são orçadas individualmente e muitas vezes exigem adaptações da linha de produção e das máquinas.

Há um controle rígido do Financeiro, ou seja, o Contas a Pagar e Contas a Receber é nitidamente controlado. Entretanto, não há um orçamento ou um planejamento para base e análise das conclusões. A medida que as demandas surgem as análises do Fluxo de Caixa são feitas e as decisões são tomadas.

Para auxiliar no planejamento, os sócios fazem reuniões com seus clientes a fim de especular suas projeções, possíveis demandas e pesquisar a satisfação.

A situação acima citada evidencia a necessidade de foco na pesquisa qualitativa, considerando as entrevistas com os sócios e a percepção do mercado e da economia. As análises do Balanço e Demonstrações dos Resultados dos Exercícios, assim como dos índices financeiros também auxiliaram. Entretanto, o fato da empresa ser muito nova explica o fato do Balanço 2013 ter resultados substancialmente menores em comparação a 2014. Afinal, a empresa estava iniciando sua divulgação e busca por clientes. Sendo assim, não há um crescimento proporcional para ser considerado como base do orçamento.

4.2 Características da Empresa

A empresa presta serviços de corte, dobra e solda de chapas de aço. Ou seja, ela faz peças, dispositivos e produtos sob medida, com demanda e projetos específicos; não possui produtos próprios. Essa característica dificulta substancialmente a elaboração do orçamento considerando que a mensuração dos custos de produção, a quantidade demandada, as horas trabalhadas, enfim, todos os parâmetros operacionais alteram a cada projeto.

4.3 PROPOSTA DO ORÇAMENTO

4.3.1 Do Planejamento Orçamentário

O Orçamento depende de dados históricos da empresa e controles detalhados e precisos para ser eficientemente elaborado.

Walter (1980) explica que deve haver controles específicos de produção, vendas e investimentos, de modo a permitir a coleta de dados, sua classificação, análise crítica e avaliação para fins de elaboração do Orçamento. De modo geral, a expectativa da demanda do mercado, associada ao desempenho ou experiência da

empresa no passado recente, serve de base para o planejamento da atividade e da fixação dos objetivos e metas pretendidos para o exercício orçamentário.

Alguns princípios devem ser seguidos para garantir o aproveitamento adequado do orçamento:

- A Diretoria deve apoiar e de certa forma cobrar a execução dos controles assim como analisar os resultados para tomada de decisões. Sanvicente (1979) reforça essa necessidade, pois cita que é indispensável que a alta cúpula administrativa da empresa apoie a utilização do sistema. Desse modo, estaremos esperando que a alta administração entenda a natureza e os elementos básicos da elaboração de orçamentos, esteja convencida da sua utilidade para a empresa e mostre-se disposta a empregar toda a sua atenção e os recursos da empresa para o bom andamento dessas tarefas.

Welsch (1996) também cita o comprometimento da Diretoria quando diz:

Passo 1 – A alta administração deve estar comprometida com o conceito geral de planejamento e controle de resultados, além de compreender perfeitamente as suas implicações e o seu funcionamento.

- Campanhas de Educação e Comunicação são relevantes para demonstrar aos administradores que serão envolvidos os benefícios, pontos de cautela, forma de implantação e participação e suas responsabilidades. As responsabilidades e estrutura organizacional devem ser claramente determinadas para que os níveis de desempenho sejam atingidos.
- Os relatórios de controle devem ser periódicos com informações explicitadas de maneira formal e incluídas em um manual acessível a todos os usuários do sistema.

Nesse interim, recomenda-se para a empresa deste Estudo de Caso, que a Diretoria esteja ativamente presente desde a análise dos Demonstrativos, até durante a confecção da proposta de orçamento e, principalmente, nos controles que

devem ser periodicamente acompanhados para justificar as diferenças entre o orçado e o efetivo.

4.3.2 Da Análise Econômica

As perspectivas econômicas para 2015 e 2016 não são animadoras. Principalmente no Brasil, verifica-se um período de cautela após as conturbadas eleições de 2014 e das manifestações em todo o país contra a corrupção. Em 2015 o dólar subiu assim como a taxa Selic e as análises de crédito estão muito exigentes, ou seja, os bancos estão dificultando a liberação de recursos. E, quando liberam, os juros estão muito mais alto que em 2014.

A subida do dólar impacta diretamente na empresa analisada neste Estudo de Caso, pois a chapa de aço, apesar de não ser importada, tem seu preço ajustado conforme a variação do dólar.

Os Balanços e Demonstrações de Resultados dos Exercícios de 2013 e 2014 serão base para análise. Sendo assim, inicialmente os resultados de 2013 serão atualizados de acordo com o índice IGPM do período, conforme tabela a seguir.

Mês/ano	Índice do mês (em %)	Índice acumulado no ano (em %)	Índice acumulado nos últimos 12 meses (em %)	Número índice acumulado a partir de Jan/93
abr/15	1,17	3,2158	3,5442	1.386,49
mar/15	0,98	2,0222	3,145	1.370,45
fev/15	0,27	1,0321	3,8499	1.357,15
jan/15	0,76	0,76	3,9638	1.353,50
dez/14	0,62	3,6749	3,6749	1.343,29
nov/14	0,98	3,0361	3,6543	1.335,01
out/14	0,28	2,0361	2,946	1.322,06
set/14	0,2	1,7512	3,5414	1.318,37
ago/14	-0,27	1,5481	4,8848	1.315,73
jul/14	-0,61	1,823	5,3265	1.319,30
jun/14	-0,74	2,448	6,2484	1.327,39
mai/14	-0,13	3,2117	7,8434	1.337,29
abr/14	0,78	3,3461	7,9837	1.339,03
mar/14	1,67	2,5462	7,3087	1.328,67
fev/14	0,38	0,8618	5,7677	1.306,84
jan/14	0,48	0,48	5,6729	1.301,90
dez/13	0,6	5,5257	5,5257	1.295,68
nov/13	0,29	4,8963	5,6096	1.287,95
out/13	0,86	4,593	5,2726	1.284,22
set/13	1,5	3,7011	4,3959	1.273,27
ago/13	0,15	2,1686	3,8507	1.254,46
jul/13	0,26	2,0156	5,178	1.252,58
jun/13	0,75	1,751	6,311	1.249,33
mai/13	0	0,9936	6,216	1.240,03
abr/13	0,15	0,9936	7,2994	1.240,03
mar/13	0,21	0,8423	8,0494	1.238,17
fev/13	0,29	0,631	8,2866	1.235,58
jan/13	0,34	0,34	7,9087	1.232,00

Atualização 2013
1,0367489

Atualização 2012
1,0552566

Fonte: <http://www.portalbrasil.net/igpm.htm>

4.3.3 Demonstração do Resultado do Exercício

	2014	2013 IGPM 1,0367489	2013	VARIAÇÃO
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	544.835,79	121.523,94	117.216,37	448%
RECEITAS SOBRE VENDAS DE MERCADO	544.835,79	121.523,94	117.216,37	448%
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	10.004,24	6.577,69	6.344,54	152%
(-) VENDAS CANCELADAS	10.004,24	6.577,69	6.344,54	152%
RECEITA LÍQUIDA	534.831,55	114.946,25	110.871,83	465%
CUSTOS	169.616,88	65.387,15	63.069,42	259%
CUSTO DAS VENDAS	169.616,88	65.387,15	63.069,42	259%
LUCRO BRUTO	365.214,67	49.559,10	47.802,41	737%
DESPESAS OPERACIONAIS	125.498,62	24.833,25	23.953,00	505%
DESPESAS COM PESSOAL	54.105,37	7.730,19	7.456,18	700%
ENCARGOS SOCIAIS	4.842,84	599,04	577,81	808%
IMPOSTOS E TAXAS	288,56	0,00	0,00	-
DAS	25.144,88	3.735,76	3.603,34	673%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	43.489,79	13.162,05	12.695,50	330%
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	2.372,82	393,79	379,83	603%
OUTRAS RECEITAS	2.372,82	393,79	379,83	603%
RESULTADO ANTES DAS OPERAÇÕES FINANCEIRAS	239.716,05	24.725,85	23.849,41	969%
DESPESAS FINANCEIRAS	81,24	26,96	26,00	301%
DESPESAS FINANCEIRAS	81,24	26,96	26,00	301%
RESULTADO ANTES DA PROVISÃO PARA A CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	239.634,81	24.698,89	23.823,41	970%
RESULTADO ANTES DA PROVISÃO PARA O IMPOSTO DE RENDA	239.634,81	24.698,89	23.823,41	970%
LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	239.634,81	24.698,89	23.823,41	970%

A Receita Líquida é uma conta base, que pode servir de apoio no orçamento projetado. Entretanto, a variação entre 2013 e 2014 indica a majoração de 465%. Esse crescimento imenso deve-se ao fato de em 2013 a empresa ter investido na divulgação de seus serviços e em 2014, ocorreu a venda efetiva para os clientes conquistados. Dessa forma, sabe-se que para 2015 não é viável orçar um crescimento nessa mesma proporção.

Em 2013 o Custo das Vendas representa 57% da Receita Líquida. Já em 2014 essa representatividade é reduzida para 32%. Ou seja, em 2014 verifica-se uma otimização dos processos que resulta na diminuição de 25 pontos percentuais.

4.3.4 Índices do Balanço Patrimonial

GRUPO	DENOMINAÇÃO	ÍNDICES DA EMPRESA		
		Fórmulas	2014	2013
F I N Â N C I S E R A	Liquidez Imediata	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	0,12	1,22
	Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$	6,56	3,33
	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	6,68	3,52
	Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$	6,68	3,52
E S T R Â T E G I A	Participação do Capital de Terceiros	$\frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	17,62%	39,74%
	Composição das Exigibilidades	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capital de Terceiros}}$	100,00%	100,00%
	Imobilização de Recursos Próprios	$\frac{\text{Ativo Imobilizado}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	0,00%	0,00%
	Capitalização	$\frac{\text{Capitais Próprios Médio}}{\text{Ativo Médio}}$	83,24%	
E A C I O N O M I C I A	Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$	44,81%	21,49%
	Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Médio}}$	129,31%	
	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$	155,34%	
	Produtividade	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Médio}}$	2,89	

A Liquidez Imediata representa a disponibilidade de recursos imediatos para cobrir as dívidas no curto prazo, ou seja, o Passivo Circulante. Em 2013, a empresa possuía R\$ 1,22 disponível para cada R\$ 1,00 de dívida no curto prazo. Já em 2014 a empresa possuía somente R\$ 0,12 disponível para cada R\$ 1,00 de Dívida no Curto Prazo. Isso significa um déficit, falta de recursos imediatos para quitar as Dívidas. Entretanto, esse índice não deve ser analisado isoladamente, pois se pode observar que os demais índices de liquidez, que fazem parte do grupo de Análise Financeira estão com resultados ótimos. A Liquidez Seca e a Liquidez Corrente também tratam do curto prazo, mas não consideram apenas o recurso imediato disponível. Estes Índices consideram mais contas do Ativo Circulante. A Liquidez Seca demonstra a representatividade do Ativo Circulante menos os Estoques sobre

o Passivo Circulante. Ou seja, significa o quanto a empresa tem de recursos no curto prazo, sem considerar os estoques para pagar suas dívidas também do curto prazo. Em 2013 esse índice era igual a R\$ 3,33 e em 2014 aumentou para R\$ 6,56. Então, para cada R\$ 1,00 de dívida no curto prazo a empresa possuía em 2014 R\$ 6,56 em recursos. Salienta-se que para cada R\$ 1,00 de dívida paga ainda sobram R\$ 5,56. Essa sobra de recurso pode ser usada para investimentos em novas máquinas e equipamentos, em desenvolvimento de produtos, em marketing, entre outros.

No grupo dos índices da Análise Econômica percebe-se que a Margem Líquida está com um bom resultado de 44,81% em 2014. Isso significa que o Lucro Líquido representa 44,81% das Vendas Líquidas.

4.3.5 Do controle orçamentário

O acompanhamento dos valores orçados *versus* valores efetivos é essencial para análise das causas das divergências. Tendo os motivos, o orçamento ganha embasamento e justificativas para que seja aprimorado no ano seguinte.

Outro ponto importante é definir o percentual aceitável de variação e quais as condutas a serem tomadas para cada variação. Para a empresa A Indústria Metalúrgica sugere-se que a partir de 10% de variação haja um estudo de suas causas e consequências.

4.3 CONCLUSÃO DA ANÁLISE DE DADOS

Devido a empresa possuir apenas dois anos, seu histórico torna-se de curto prazo para uma análise detalhada do comportamento do Faturamento e demais indicadores afim de definir uma projeção de orçamento. Os indicadores estão com resultados ótimos e, por isso, deve-se ter cautela, verificar as causas dessa substancial melhora. Sabe-se que o primeiro ano foi marcado pela busca de clientes, oferta de serviço e divulgação. E, no segundo ano, o resultado desse investimento é claramente visto a partir dos Demonstrativos dos Resultados dos Exercícios e dos

Balanços. Além disso, as características da empresa frisam a dificuldade em projetar vendas em um mercado com produtos especiais, feitos sob encomenda.

Sendo assim, a sugestão para proposta do orçamento é mesclar as informações contábeis, indicadores, análise do mercado econômico e resultados das reuniões com os clientes. Dessa forma, o orçamento terá todas as vertentes analisadas e possibilitará um resultado confiável.

Nessa linha de raciocínio, considerando a economia atual e suas limitações, assim, como as particularidades do segmento e do produto, sugere-se que a Proposta de Orçamento para 2015 considere uma majoração de 5% sobre o Faturamento de 2014. Sendo assim, tem-se o seguinte resultado projetado:

RECEITA OPERACIONAL BRUTA	572.077,58
RECEITAS SOBRE VENDAS DE MERCADO	572.077,58
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	10.504,45
(-) VENDAS CANCELADAS	10.504,45
RECEITA LÍQUIDA	561.573,13
CUSTOS	178.097,72
CUSTO DAS VENDAS	178.097,72
LUCRO BRUTO	383.475,40
DESPESAS OPERACIONAIS	131.773,55
DESPESAS COM PESSOAL	56.810,64
ENCARGOS SOCIAIS	5.084,98
IMPOSTOS E TAXAS	302,99
DAS	26.402,12
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	45.664,28
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	2.491,46
OUTRAS RECEITAS	2.491,46
RESULTADO ANTES DAS OPERAÇÕES FINANCEIRAS	251.701,85
DESPESAS FINANCEIRAS	85,30
DESPESAS FINANCEIRAS	85,30
RESULTADO ANTES DA PROVISÃO PARA A CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	251.616,55
RESULTADO ANTES DA PROVISÃO PARA O IMPOSTO DE RENDA	251.616,55
LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	251.616,55

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A proposta desse trabalho foi diagnosticar as características da empresa, entrevistar os sócios, analisar seus Demonstrativos Contábeis e então propor um orçamento. Além disso, foi possível conhecer o papel das microempresas no Brasil, sua importância e suas limitações e dificuldades.

Nas análises dos documentos e nas entrevistas com os sócios verificaram-se as dificuldades na confecção da proposta de orçamento para essa empresa. Dificuldades estas que serviram para tornar a análise mais criteriosa e com parâmetros mais abrangentes.

Por exemplo, essa empresa tem apenas 2 anos de vida, sendo que o primeiro ano foi focado na divulgação e contatos. Já no segundo ano, a divulgação trouxe resultados e o Faturamento cresceu consideravelmente. Sendo assim, não podemos considerar a variação de Faturamento entre o primeiro e segundo ano como base para análise de crescimento esperada para o terceiro ano. Outros fatores devem ser balanceados, tais como as perspectivas econômicas mundiais e, principalmente nacionais.

Além disso, essa empresa não fabrica uma gama de produtos específicos, ou seja, não tem um portfólio. As peças fabricadas são terceirizações de outras empresas. Os lotes podem ser de grande quantidade ou não e a empresa deve se adequar ao projeto de cada demanda.

Importante ressaltar que a empresa possui um ponto muito positivo pelo fato de controlar efetivamente o Contas a Pagar e Contas a Receber, monitorando diariamente seu Fluxo de Caixa. O orçamento servirá de base para monitorar a variação do previsto para o efetivo. Essa variação deve ser analisada e justificada para ser utilizada nos orçamentos dos anos seguintes. Dessa forma, a empresa absorverá a necessidade de seguir essa conduta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELLO, Loraine de Pieri. **DIAGNÓSTICO DA IMAGEM PERCEBIDA PELOS CLIENTES DE UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO**. Monografia Orientadora: Profa. Dra. Márcia Bortolucci, Curitiba, 2011.

COSTA, Alexandre Marino.; MORITZ, Gilberto de Oliveira.; MACHADO, Filipe Menezes Vasconcellos. **Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no Planejamento e Controle de Resultados em Organizações Empresariais**. Revista Contemporânea de Contabilidade. Ano 04, v.1, n°8, Jul./Dez., 2007, p. 85-98.

CHUERTNIEK, Terezinha.; SOUZA, Ana Maria de.; SOUZA, Morgana Aparecida de.; CHUERTNIEK, Juliana Andrade. **Diagnóstico Interno em uma Microempresa Visando à Melhoria de sua Gestão**. Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe) – ISSN 2177-4153 – Volume 11 n.2 – Maio/Agosto 2013. Edição Especial – IV CONCISA e VIII ENPPEX - UNICENTRO 2012.

FERNANDES, Djair Roberto. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial**. Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, jan./jun. 2004

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63.

GRALIK, Elisabeth. **ESTÁGIO DE VIDA DA MICROEMPRESA E OS FATORES DE ESTAGNAÇÃO**. Monografia Orientadora: Prof. Osmar Ppssamai, Dr., Florianópolis, 2002.

HOFFMANN, Roberto Antônio.; HOFFMANN, Valmir Emil.; CANCELLIER, Everton Luis Pellizzaro de Lorenzi. **AS ESTRATÉGIAS DA MICROEMPRESA VAREJISTA E SEUS ESTÁGIOS DE INFORMATIZAÇÃO**. Rev. RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE, Campinas, V. 10, N. 2, p.110-134, MAR./ABR. 2009.

JENSEN, Michael C. **O orçamento não funciona. Vamos consertá-lo**. Portal Exame, 11/04/2002.
<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0764/gestao/m0052112.html?pr...>

KUHN, Ana Claudia.; NASCIMENTO, Daiana Bueno do.; MASLOWSKY, Juliana Cristina. **PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO POR PROCESSOS NA MICROEMPRESA DE PRODUÇÃO DE ROUPAS ESPORTIVAS MOOV SPORTS**. Monografia Orientadora: Prof. Me. Homero Pampolini Junior, Curitiba, 2013.

LEITE, Rita Mara.; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo.; SILVA, Helena de Fátima Nunes.; BUFRE, Leilah Santiago. **ORÇAMENTO EMPRESARIAL:**

LEVANTAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NO PERÍODO DE 1995 A 2006. Revista de Contabilidade e Finanças. USP. São Paulo, v.19, n.47, p.56-72. Maio/agosto 2008.

LOPES, Luiz Fernando. **APRENDIZAGEM NA MICROEMPRESA INDUSTRIAL: MELHORIA DE PRODUTIVIDADE E SATISFAÇÃO PESSOAL NO TRABALHO.** Monografia Orientadora: Profa. D/ra/Edis Mafra Lapolli, Florianópolis: Atlas, 2001.

LUNKES, Rogério João. **Orçamento Contínuo: uma alternativa ao processo orçamentário.** Revista Brasileira de Contabilidade. Setembro/ Outubro, 2003, n°143, p. 21-27.

LUNKES, Rogério João.; VERTUOSO, Olinto Melo. **Orçamento de Base Zero (OBZ).** Revista Brasileira de Contabilidade. Novembro/ Dezembro, 2003, n°144, p. 53-65.

MINTZBERG, Henry.; QUIN, James Brian. **O processo de estratégia.** 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Sonia Regina Martins de.; SIMONETTI, Vera Maria Medina. **INTUIÇÃO E PERCEPÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO DE MICROEMPRESA.** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.3, n.3, p.52-66, 2010.

PEREIRA, Fábio de Azevedo.; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. **Planejamento e Controle Orçamentário em Empresas Concessionárias de Rodovias: Uma Pesquisa Empírica.** Revista Contemporânea de Contabilidade. ISSN 2175-8069, UFSC, Florianópolis, v.9, n.17, p.121-142, jan./jun., 2012.

ROSENBERG, Cynthia. **O fim do orçamento.** Portal Exame, 03/10/2003. <http://portalexame.abril.com.br/gestao/m0040530.html?printable=true>.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle.** São Paulo, Atlas, 1979.

SARDINHA, José Carlos.; ALMEIDA, José Mauro Bacellar de.; DINOÁ, Luis Limeira.; FERREIRA, Washington Luiz. **Orçamento e Controle.** 2ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de orçamento empresarial: um exercício programado.** 3ed. São Paulo, Atlas, 1994.

VATTER, William Joseph. **Introdução ao orçamento empresarial: orçamentos operacionais.** São Paulo, Atlas, 1974.

WALTER, Milton Augusto. **Orçamento integrado: operação, investimentos e caixa** São Paulo, Saraiva, 1980.

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

www.ministeriodotrabalho.gov.br

ZORATTO, Antonio Sanvicente.; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle.** São Paulo: Atlas, 1995.