UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Contabilidade
Curso de Pós Graduação em Controladoria

"ORÇAMENTO APLICADO À MICRO E PEQUENA EMPRESA: UM MODELO PARA O SEGMENTO DO COMÉRCIO DE CONFECÇÕES"

Por

Rogério Cesar de Oliveira

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Controladoria no Curso de Pós-Graduação em Controladoria, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Lauro Brito de Almeida.

Curitiba, outubro de 2005

Este trabalho é dedicado a meus pais, Antonio Enéas e Maria Elena; e meus tios, Adroaldo Wolf e Marinete Marques, por seu inestimável apoio através dos anos.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi concretizado graças a várias pessoas que colaboraram em seu desenvolvimento sob as mais diversas formas, seja orientando-me sobre a correta forma de redação desta monografia, colocando seu background profissional à minha disposição, tecendo críticas, prestando amplo e inestimável apoio ou, simplesmente, tendo paciência: meus amigos Rubens Tomiak, Fabiano Berdaky, Alaílson Oliveira, Rebert José Gomes de Melo, Dulce Lopes e Luciane Landowski; meus colegas do curso de pós-graduação em Controladoria da Universidade Federal do Paraná; meu orientador, Prof. Dr. Lauro Brito de Almeida; todos os empresários que se dispuseram a responder a pesquisa que faz parte do presente trabalho; meus tios Adroaldo Wolf e Marinete Marques; e meus pais, Antonio Enéas e Maria Elena.

Meus sinceros agradecimentos a todos.

"A proteção raramente protege. Em muitos casos a proteção acelera o declínio da indústria que pretende progeter."

(Peter Ferdinand Drucker)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

1.1. Problema proposto Pg. 1
1.2. Objetivos do estudo
1.2.1. Objetivos específicos Pg. 3
1.2.2. Objetivos gerais Pg. 3
1.3. Delimitação da Pesquisa Pg. 3
1.4. Metodologia Empregada Pg. 4
1.5. Fundamentação Teórica Pg. 4

2. A VISÃO DA EMPRESA E SUA ESTRUTURA Pg. 7

3. EXPLORAÇÃO DO UNIVERSO DE ESTUDO Pg.10

4. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

4.1 Aspectos genéricos do orçamento Pg.14
4.2.Etapas de elaboração do orçamento Pg.16
4.3.Modelo de gestão orçamentária para a micro e pequena empresa – uma abordagem prática Pg.17

5. CONCLUSÃO Pg.23

6. BIBLIOGRAFIA & ANEXOS Pg.25

1. INTRODUÇÃO

1.1. Problema Proposto

Quase que diariamente somos informados mediante as mais variadas formas de mídia que as micro e pequenas empresas respondem por percentuais consideráveis de absorção de mão-de-obra disponível no mercado de trabalho brasileiro, tendência esta que vem mostrando-se crescente, principalmente em função dos benefícios ofertados às organizações desse porte (diminuição ou isenção de tributos e desburocratização de processos) pelos governos federal, estadual e municipal. Tais empresas contribuem sobremaneira no fomento à atividade empresarial em nosso país, sendo "engrenagens" importantes do cenário macroeconômico brasileiro.

A título de ilustração do cenário acima referenciado, pode-se citar o levantamento feito pelo governo do estado do Paraná, que em 2004 apontou a abertura de 60.000 novas empresas (fonte: Secretaria de Estado da Fazenda), desde que a atual administração concedeu às micro e pequenas empresas a isenção no pagamento do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços). Um número indubitavelmente expressivo, se considerarmos o tempo aí decorrido (espaço de um ano).

Porém, a entrada massiva de novas empresas de tal porte no mercado nos leva ao questionamento de quantas estão realmente preparadas para o ambiente altamente competitivo que se desenha em nossa realidade econômica. É sabido que boa fração dos micro e pequenos empresários não raro são destituídos de um mínimo de conhecimentos

sólidos sobre gestão empresarial (análise do ambiente externo e interno, particularidades de seu negócio, perspectivas futuras).

Dentro dessa abordagem, é de se supor que a falta de um direcionamento consistente ao negócio muitas vezes se deve à ausência de um planejamento que propicie ao empresário uma visão clara e consistente acerca dos objetivos que o mesmo deseje alcançar. O orçamento, sem dúvida, é o elemento que proporcionará essa visão.

Observando-se a fundamentação teórica dos assuntos Orçamento ou Gestão Orçamentária, nos deparamos, na literatura correlata, com casos (reais ou hipotéticos) de exposição da matéria freqüentemente voltados ao setor industrial. Falando-se em termos didáticos, não há dúvidas de que se trata do ambiente mais adequado, uma vez que sua complexidade mostra-se um terreno altamente fértil na transmissão e compreensão de conceitos e métodos para aqueles que estudam o assunto.

Todavia, percebe-se a ausência de um modelo orçamentário adequado à realidade das micro e pequenas empresas, ainda que boa parte da doutrina preconizada em nossa literatura seja aqui perfeitamente aplicável.

Diante do cenário abordado nesta introdução e levando-se em conta os aspectos de ordem teórica, o presente estudo levanta o seguinte questionamento:

"Como desenvolver e aplicar um modelo de gestão orçamentária adequado à realidade das micro e pequenas empresas no segmento do comércio de confecções?"

1.2. Obetivos do estudo

1.2.1. Objetivos específicos

Desenvolver um modelo de gestão orçamentária voltado à micro e pequena empresa do ramo de comércio de confecções, partindo-se de fundamentação teórica correlata e de resultados obtidos em pesquisas de campo junto a empresários do setor.

1.2.2. Objetivos gerais

Demonstrar a importância do processo orçamentário como ferramenta de gestão, permitindo a continuidade do empreendimento/organização.

1.3. Delimitação da pesquisa

A fim de direcionar o foco do presente trabalho, serão aqui objeto de estudo as micro e pequenas empresas no ramo do comércio de confecções.

Para fins de entendimento e compreensão do universo abordado, são aqui consideradas micro e pequenas empresas aquelas que possuam, em seu quadro funcional, até 50 colaboradores, de acordo com classificação estabelecida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas **(SEBRAE/PR).** Optou-se por essa classificação, já que os governos federal e estadual tomam como parâmetro para enquadramento o

faturamento dessas empresas e o mesmo possui patamares diversos nas duas esferas. O número de funcionários, independente do faturamento da organização, mostra-se mais adequado como forma de delimitação do universo pesquisado.

1.4. Metodologia empregada

Será utilizada no presente trabalho uma investigação teórica através de bibliografia que englobará material publicado em livros e revistas especializadas e por meios eletrônicos (internet). Esta investigação permitirá, através da análise e compilação de informações daí extraídas, que se chegue à proposição do modelo referenciado no título do presente trabalho.

Também será desenvolvida uma pesquisa de campo, de caráter exploratório, junto a dirigentes de empresas (conforme delimitação de estudo anteriormente estabelecida) de modo a melhor compreender o ambiente dessas organizações e assim colher subsídios que colaborem par a adequação de um modelo de gestão orçamentária o mais próximo possível da realidade do cenário.

1.5. Fundamentação teórica

Partindo-se do pressuposto que uma entidade empresarial, quando de sua constituição, visa à obtenção de resultados positivos e crescentes (lucro), de modo a satisfazer os interesses de seus sócios ou acionistas e buscar sempre sua continuidade, não restam dúvidas de que o planejamento, execução e controle das atividades relacionadas ao

ao objetivo-fim do empreendimento são ferramentas indispensáveis ao norteamento da organização.

Essas ferramentas cristalizam-se em um elemento denominado orçamento, o qual expressará dentro de parâmetros pré estabelecidos, o montante de faturamento que uma empresa deverá atingir dentro de determinado período e quais os custos e despesas que serão levados a cabo pela empresa para que o faturamento esperado se concretize.

FIGUEIREDO e CAGGIANO (1992, pg.23) sustentam que o planejamento pode ser definido *"como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão com vistas ao futuro."*

Em outras palavras é fundamental que o gestor tenha definidos os parâmetros operacionais e a capacidade de visualizar cenários futuros, de modo a fundamentar as estratégias da organização. Esta visão é enfatizada por **MOTTA** (1984, pg.11), que afirma: "... *o planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, por meio de um processo contínuo e sistemático* ***de antecipar mudanças futuras*** (grifo do autor), tirando vantagens das oportunidades que surgem..."

Tão importante quanto o planejamento é a execução, uma vez que um plano não executado mostra-se pura e simplesmente inútil ou, no mínimo, nada mais do que um sonho. A execução é o "fazer", a materialização do plano de ação proposto no planejamento e que fará a empresa interagir com o ambiente no qual se encontra inserida mediante constante troca de recursos.

O controle, não menos importante, é o elemento que vai colaborar para a aferição de resultados da organização, comparando-se o projetado e o realizado. O controle poderá fornecer importantes informações ao gestor da empresa como, por exemplo, se os recursos existentes estão sendo aplicados com eficiência e eficácia.

As organizações devem ter, necessariamente, finalidade, missão e objetivos financeiros/econômicos de cujo atingimento depende a sua própria sobrevivência e continuidade. A sobrevivência de uma empresa, dentro de um ambiente cada vez mais competitivo e incerto, exige a tomada de decisões "hoje" a respeito de acontecimentos que se concretizarão "amanhã".

Unindo-se os três elementos anteriormente descritos, chegamos ao orçamento, instrumento preponderante para a gestão empresarial, já que se constitui na expressão quantitativa do plano de ação esboçado no planejamento do negócio. O orçamento traz em seu escopo, ainda, uma implícita filosofia de necessidade de comprometimento dos diferentes setores da empresa, já que é necessário que os mesmos se unam e se harmonizem na busca de um objetivo comum (resultados positivos e crescentes). Dentro da necessidade de comprometimento, fica bastante claro que o orçamento deve ser aceito, jamais imposto.

NGUYEN H.TUNG (1983, pg.27) assinala que *"o orçamento tem como finalidade a criação de uma base para a previsão e o controle de eventos econômico-financeiros futuros que estão ao alcance das empresas"*. Ou seja, o orçamento solidifica um ponto de partida expresso no **planejamento** de modo a se criar parâmetros de **controle** da **execução** das atividades da empresa.

TUNG (1983, pg.29) estabelece, com muita propriedade, patamares mais elevados à gestão orçamentária, enfatizando sua importância na gestão do negócio ao afirmar que *"o orçamento não se limita a realizar estimativas e a comparar valores projetados e realizados; ele busca a análise de possibilidades futuras de atuação e estabelece objetivos que a empresa deve esforçar-se para alcançar."*

2. A VISÃO DA EMPRESA E SUA ESTRUTURA

Dos primórdios de sua existência até a atualidade, já se definiu a instituição empresa das mais variadas formas. A forma que melhor define uma empresa é de que a mesma age como um sistema aberto, interagindo com seu ambiente. Este sistema transforma recursos (financeiros, materiais e humanos) em produtos e serviços, de modo a buscar determinado resultado econômico que lhe assegure sua continuidade. O ambiente externo com o qual a empresa interage pode ser dividido, para fins de melhor compreensão, em **remoto** e **próximo**.

O ambiente próximo é formado por organizações que são parte integrante do segmento no qual a empresa atua como, por exemplo, clientes, fornecedores, consumidores, concorrentes.

O ambiente remoto é constituído por entidades que não guardam uma relação direta com a empresa, mas que possuem autoridade suficiente para estabelecer variáveis regulamentares e conjunturais. Temos como exemplos dessas entidades: governos, entidades empresariais, associações de classe, agências regulatórias, etc.

O sistema de uma empresa bem como a sua interação com o ambiente externo podem ser demonstrados conforme a ilustração a seguir:

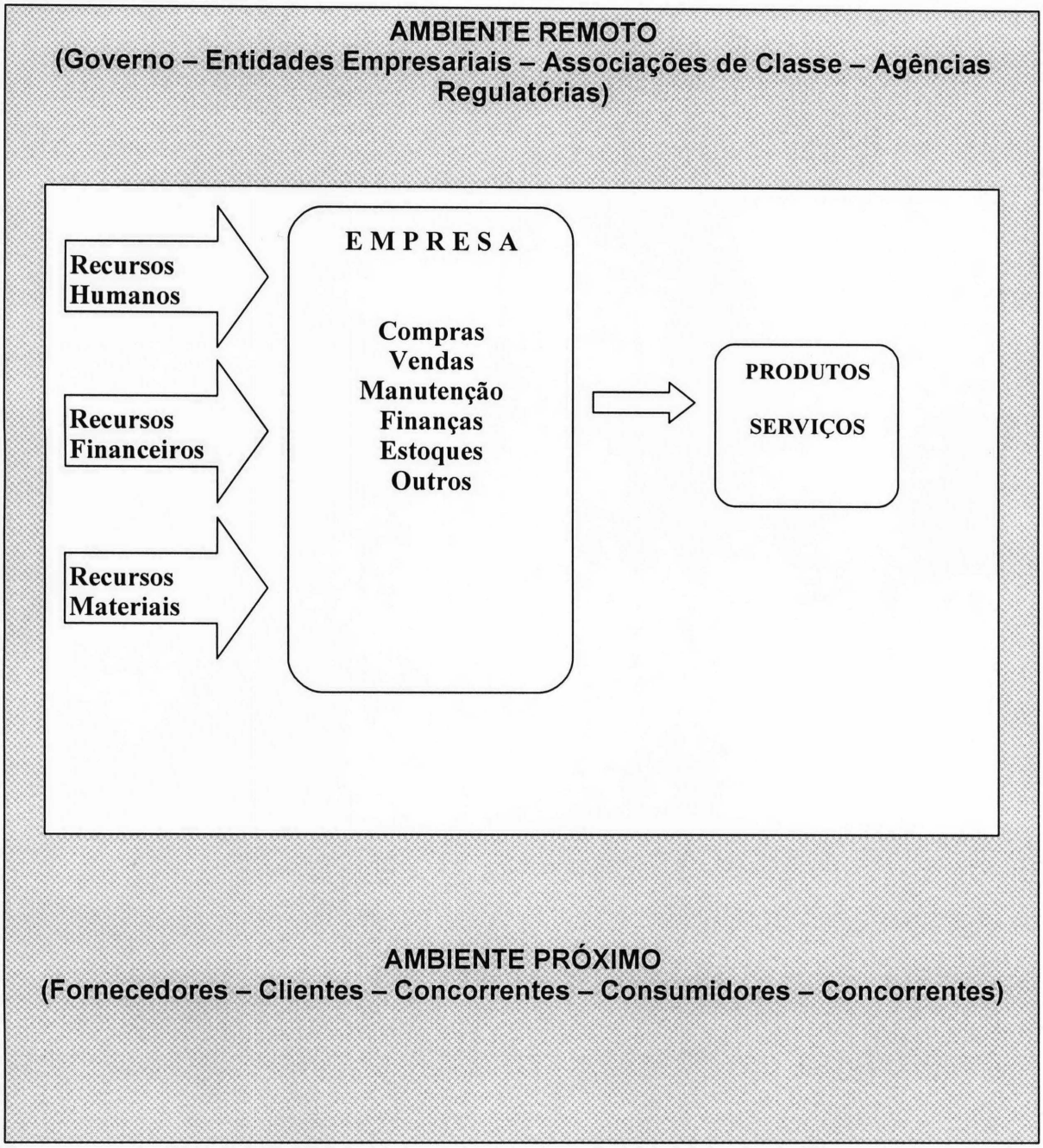

Figura 1 – A dinâmica da empresa e seu ambiente.

As condições da atividade de uma empresa estão em constante mutação. As organizações são afetadas por fatores dos mais variados, tais como quotistas e acionistas mais exigentes; escassez de mão-de-obra qualificada; necessidade premente de inovação em seus produtos e serviços; clientes mais exigentes; solicitações cada vez maiores de ética e responsabilidade social; e as exigências de entidades governamentais.

Diante de um ambiente tão competitivo e exigente, as empresas estão procurando melhorar seu desempenho, em busca de se equacionar custos e maximizar resultados, garantindo sua continuidade. Assim, é fundamental que os gestores possuam sempre uma visão sistêmica da organização, como disposto na figura 1. Esse pressuposto é indicado por **PADOVEZE** (1998, pg.29), que afirma *"... visão sistêmica é ver as coisas partindo-se do todo, e não partindo das partes para depois se chegar ao todo..."*

Sendo um sistema interativo e dinâmico, entende-se que a empresa deve estar constantemente observando e captando as ameaças e oportunidades que se desenham em seu ambiente externo. Daí poderão ser diagnosticados pontos fortes e fracos do empreendimento, permitindo-se que se extraia o máximo possível dos primeiros e, ao mesmo tempo, que se procure minimizar (ou até mesmo anular) os segundos. Assim, estratégias poderão ser estabelecidas, de forma a orientar o gestor na criação de um plano de ação ou plano operacional

Por outro lado, a criação de um plano de ação pura e simplesmente mostra-se altamente inócua. Um planejamento em si não leva a lugar nenhum. Uma vez estabelecido um plano estratégico, chega o momento do "agir", ou seja, promover de forma efetiva os acontecimentos que transformarão os recursos disponíveis da empresa em produtos e serviços e, com efeito, realizarão a interação da organização com os agentes externos, sejam quais foram suas naturezas.

Voltando-se um pouco ao planejamento, lá são estabelecidos parâmetros e indicadores de desempenho que permitirão aferir se a empresa está operando em níveis desejados pelos gestores. Afinal, pela sua própria natureza (gerar resultados), a empresa necessita que seus processos sejam constantemente mensurados. Assim, temos o controle, que permitirá apurar informações sobre a real performance da organização, bem como efetuar comparações entre as metas estipuladas e atingidas.

3. EXPLORAÇÃO DO UNIVERSO DE ESTUDO

Antes de entrarmos no assunto Gestão Orçamentária propriamente dito e objeto do presente estudo, é oportuno que se conheça um pouco mais do universo alvo do presente trabalho, ou seja, as micro e pequenas empresas oriundas do comércio de confecções.

Foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório junto a 28 empresas da cidade de Curitiba, em conformidade com os parâmetros aqui amplamente estabelecidos. A cada uma foi entregue um questionário impresso com questões objetivas. Não foi necessária a identificação das empresas pesquisadas.

O objetivo da pesquisa em questão foi buscar uma melhor compreensão dessas empresas, no que se refere ao seu porte, tempo de atividades e, principalmente, o seu conhecimento de ferramentas de gestão empresarial, entre elas o orçamento.

60,71% das empresas pesquisadas são constituídas sobre o regime de sociedade empresária limitada, enquanto 39,29% são empresas individuais, com um único titular. Mostra-se aqui que a maioria é constituída a partir dos esforços conjuntos de duas ou mais pessoas (sociedades).

No que tange ao número de funcionários (colaboradores), 71,43% das organizações possuem até 10 funcionários e 28,57%, mais de 10 colaboradores, mostrando que a maioria conta com um quadro reduzido de pessoas, operando em uma estrutura mais "enxuta".

Quando inquiridas a respeito de seu tempo de atividades, 57,14% das empresas pesquisadas responderam estar operando há até 5 anos; 35,71% estão em operação em um espaço de tempo entre 5 e 10 anos; e 7,15% operam há mais de dez anos. Pode-se inferir, a partir destes dados, que as empresas do ramo são relativamente novas o que se alinha com o panorama exposto no início do presente trabalho a respeito do grande ingresso de micro e pequenas empresas no mercado.

Saindo do campo genérico e ingressando-se mais especificamente na área da gestão empresarial, foi perguntado às empresas em questão se as mesmas trabalham com uma definição ou planejamento prévio de sua atividade operacional (política de vendas, compras, marketing, estoques, finanças, etc.). Todas as empresas responderam que sim, realizam um planejamento operacional.

Dentro do planejamento retro mencionado, 17,86% das empresas relataram que o mesmo tem abrangência relativa ao próximo semestre, enquanto 82,14% realizam um planejamento de atividades para o próximo ano. Observa-se aqui que nenhuma das organizações realizam planejamento a longo prazo (mais de um ano).

Quando da comparação entre valores previstos e realizados nas operações, 71,43% das empresas pesquisadas afirmam ter tal controle comparativo. 28,57% delas não realizam tal controle.

Buscou-se também saber, dentro das organizações, quem é(são) o(s) responsável(is) pelo estabelecimento de metas de faturamento. A grande maioria (89,29%) tem suas metas estipuladas pelo(s) seu(s) proprietário(s). Apenas 10,71% das empresas pesquisadas entregam o estabelecimento das metas de faturamento a terceiros (gerentes, coordenadores). Percebe-se, assim, que os colaboradores têm pouca influência no processo de planejamento.

Para o acompanhamento das vendas, bem como do desempenho financeiro, procurou-se apurar junto às organizações quais os demonstrativos que são utilizados para tal. 75% das empresas apontaram o Livro-Caixa como principal instrumento, e 25% citaram relatórios de fluxo de caixa.

Em busca de se verificar a vivência de tais empresas no que se refere à gestão orçamentária, foi inquirido junto às mesmas o que seria, para elas, o orçamento. A totalidade considerou que o orçamento seria a expressão monetária do que a empresa pretende realizar em dado período.

Ainda sobre a questão orçamento, verificou-se na pesquisa que 32,14% das empresas possuem um sistema de gestão orçamentária. Os demais 67,86% não contam com tal sistema.

Entre as empresas possuidoras de sistema de orçamento, 66,67% realizam revisões periódicas da gestão orçamentária, enquanto que 33,33% não realizam revisões em seu sistema de orçamento.

Entre as organizações que realizam revisões do sistema orçamentário, todas realizam revisões dos valores orçados anualmente.

Os dados coletados na presente pesquisa permitem que se chegue a conclusões que enfatizarão a importância e necessidade da gestão orçamentária no âmbito da micro e pequena empresa:

a) A grande incidência de organizações com pouco tempo de atividades (cinco anos) em contrapartida àquelas com mais tempo em operações (mais de dez anos) mostram, dentro do universo pesquisado, uma relativa rotatividade de empreendimentos, ou falando-se sob outro ângulo, indicam pouca longevidade das empresas do ramo, o que poderia ser revertido caso as organizações buscassem, em sua maioria, um planejamento a longo prazo, com metas bem definidas e o vislumbre de cenários futuros. O fato de a maioria das empresas aqui arroladas estipularem metas a curto prazo reforça a tese aqui sustentada.
b) O fato de, na maioria das empresas pesquisadas, os dirigentes e/ou sócios serem responsáveis pelo estabelecimento de metas a serem atingidas, mostra a pouca participação de colaboradores na gestão empresarial o que, de certa forma, até mesmo opõe-se à essência da gestão orçamentária, que parte do princípio que reza a total integração dos diversos setores da organização.
c) Ainda que todas afirmem ter conhecimento da essência da gestão orçamentária, percebe-se que a mesma é pouco difundida dentro do universo pesquisado, o que se confirma pelo pequeno número de organizações usuárias de tal sistema.Isso pode ser creditado, sobremaneira, à ausência de um modelo específico à realidade destas empresas. Diálogos informais com representantes das empresas inquiridas mostraram que para a grande maioria deles, a gestão orçamentária é algo aplicado a "empresas grandes" e que não encontra muita ressonância no meio pesquisado. Este é um ponto que o presente trabalho buscará reverter.
d) Ainda que todas as empresas pesquisadas afirmem realizar um planejamento de suas atividades, poucas utilizam o Orçamento como elemento de gestão, ou seja, é de se supor que suas metas não sejam adequadamente mensuradas por meio de indicadores ou parâmetros de desempenho. Um planejamento não controlado não encontra razão de ser.

4. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

4.1. Aspectos genéricos do orçamento

Em termos gerais, definimos orçamento como a expressão econômico-financeira de um plano de ação, porém sua essência nos leva além desta definição. O orçamento é a expressão numérica de compromissos assumidos por todos os setores de uma organização, de modo a quantificar a participação de cada um deles no processo de gestão.

Indo um pouco além, podemos inferir que um plano é a concretização de uma decisão. As decisões, em seu conjunto, nortearão o empreendimento em suas várias atividades, ou seja, estabelecerão a política da empresa nos mais variados níveis (volume de vendas, de compras, campanhas de *marketing*, necessidade de captação de recursos, etc). Essa política cria premissas que balizarão a feitura do orçamento.

Ao se elaborar um orçamento, a organização precisa ter em mente que seu desenvolvimento passa necessariamente por alguns princípios básicos, sem os quais a gestão orçamentária não terá o êxito desejado:

- ✓ **Participação de colaboradores (gerentes, coordenadores)** : partindo-se do pressuposto que o orçamento deve ser aceito, não imposto, é fundamental o envolvimento de todo o pessoal no planejamento estratégico.
- ✓ **Comunicação ampla**: deve-se buscar sempre a interação entre o sistema de informações da empresa e sua própria estrutura organizacional, de modo que o estabelecimento de políticas no âmbito de atividades seja do pleno conhecimento de todos os envolvidos.

- ✓ **Flexibilidade:** ao contrário do que se possa imaginar, não devemos encarar o orçamento como uma "camisa de força", de modo a se podar ou tolher decisões no âmbito empresarial. O sistema deve ser aberto a mudanças e ser capaz de receber ajustes ou correções que se façam necessárias ao longo do processo. Até por que a própria conjuntura brasileira é extremamente volátil e dinâmica, ou seja, é difícil se falar em um sistema "inflexível" na tomada de decisões e estabelecimento de metas.
- ✓ **Oportunidade:** é imperioso que todas as etapas de um processo de elaboração de orçamento tenham início e fim. Dentro do aspecto dinâmico comentado no tópico anterior, é inconcebível que avaliações ou planos estratégicos cheguem ao conhecimento do gestor após o início das atividades orçadas ou após o seu término. Tal prática é extremamente prejudicial no âmbito de tomada de decisões. Tão danosa quanto uma decisão não tomada é uma decisão mal tomada.
- ✓ **Expectativas plausíveis:** em outras palavras, as premissas que balizarão o plano de ação da empresa devem ser, acima de tudo, realistas, ou seja, deverão estar em conformidade com a realidade da empresa. Vale aqui a célebre dicotomia popular, que discorre sobre o "querer" e o "poder". Expectativas exageradamente pessimistas ou otimistas podem colocar a perder o próprio desempenho da organização.
- ✓ **Revisão do sistema:** Não há sistema bom o suficiente que não mereça uma revisão periódica, e o mesmo podemos aplicar à gestão orçamentária. A revisão é importante uma vez que permitirá aos gestores aferirem a funcionalidade das premissas estabelecidas no orçamento e, se for o caso, alterá-las a patamares mais realistas.
- ✓ **Sistema orientado para resultados:** a elaboração de um orçamento deve fazer com que as políticas e premissas estabelecidas em seu desenvolvimento sejam direcionadas ao cumprimento das metas de forma eficaz e eficiente.

4.2. Etapas do processo de elaboração do orçamento

A orçamentação de uma empresa parte de dois pontos fundamentais: *o planejamento estratégico*, onde se define o produto e a área de atuação, e o *planejamento operacional,* a curto, médio e longo prazo.

A elaboração orçamentária passa, ao menos, pelas seguintes etapas, a saber:

a) **Premissas** - os parâmetros que servirão de base à obtenção dos valores orçados (volume de vendas, taxa de captação de recursos, prazo de vendas e compras,depreciação do imobilizado, etc.)
b) **Vendas** - ou seja, o quanto se pretende faturar em dado período. É importante que o mercado desejado pela empresa seja atentamente acompanhado, de modo a se aferir seu comportamento e identificar o público-alvo, bem como detectar oportunidades ou eventuais "turbulências".
c) **Estoques** – a empresa necessita estabelecer sua política de estoques, como variedade de produtos, prazos de manutenção dos mesmos.
d) **Compras** – aqui se estabelece a política de aquisição de estoque (prazos, formas de pagamento...)
e) **Mão-de-obra** – é necessário que a empresa defina sua política de recursos humanos, tais como contratações, políticas de cargos e salários.
f) **Despesas Operacionais** – a organização deve estabelecer quais as despesas que serão necessárias à manutenção de suas atividades.
g) **Despesas e receitas financeiras** - aqui são definidos valores oriundos da necessidade de captação de recursos junto a terceiros (despesas financeiras), bem como valores decorrentes da remuneração de capitais (receitas financeiras).
h) **Investimentos** – aqui se define os valores a serem alocados na implantação do negócio ou em sua ampliação.

i) **Caixa** – Estabelecimento das necessidades da empresa para fazer frente a seus desencaixes.

j) **Demonstrativos Contábeis** – Elaboração de peças como Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício, de modo a se fornecer um panorama geral da performance econômico/financeira da empresa.

4.3. Modelo de gestão orçamentária para a micro e pequena empresa – uma abordagem prática.

Passaremos a seguir, à demonstração de um modelo de orçamento específico à natureza das empresas aqui abordadas. Naturalmente o mesmo não se pretende definitivo ou imutável, mas procura, antes de tudo: colaborar no processo de gestão da pequena empresa e reverter os pressupostos de que o orçamento seja um limitador de decisões ou uma ferramenta exclusiva de organizações de porte elevado.

Tomemos um exemplo hipotético: dois empreendedores, os srs. Arlindo e Ildefonso, decidiram criar uma empresa voltada ao comércio varejista de roupas esportivas, mais especificamente camisetas de tecido sintético (*dry-fit*), próprias para a prática esportiva do dia-a-dia. Os sócios realizaram inúmeras pesquisas de modo a identificar seu público-alvo e buscar um nicho de mercado específico, bem como identificar fornecedores com os quais possam estabelecer sólidas, produtivas e duradouras relações comerciais. Ambos possuem conhecimento de causa dentro do ramo escolhido, uma vez que atuaram por anos a fio como colaboradores em empresas do mesmo ramo. Como seus recursos para a concretização do negócio são limitados, precisam ser cautelosos. Com o auxílio de um experiente consultor empresarial e após uma série de conversas e negociações, chegaram às seguintes premissas, estabelecidas para o exercício de 2005, de forma trimestral:

PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS	1°Trim	2°Trim	3°Trim	4°Trim
Volume de Vendas a Vista	65%	65%	65%	65%
Volume de Vendas a Prazo	65%	65%	65%	65%
Prazo Recebimento (dias)	30	30	30	30
Volume compras a Vista	30%	30%	30%	30%
Volume compras a prazo	70%	70%	70%	70%
Prazo pagamento compras(dias)	30	30	30	30
Taxa anual de depreciação	10%	10%	10%	10%
Volume Vendas Produto A (unidades)	900	1050	1200	1700
Volume Vendas Produto B (unidades)	600	750	900	1400
Volume Vendas Produto C (unidades)	1200	1260	1350	1750
Política de Estocagem Produto A (unid)	450	525	600	850
Política de Estocagem Produto B (unid)	300	375	450	700
Política de Estocagem Produto C (unid)	600	630	675	875
Preço de Venda Unitário Produto A	25,00	25,00	25,00	25,00
Preço de Venda Unitário Produto B	30,00	30,00	30,00	30,00
Preço de Venda Unitário Produto C	20,00	20,00	20,00	20,00
Preço de Custo Unitário Produto A	13,00	13,00	13,00	13,00
Preço de Custo Unitário Produto B	15,00	15,00	15,00	15,00
Preço de Custo Unitário Produto C	12,00	12,00	12,00	12,00

Figura 2 – Premissas orçamentárias

Uma vez estabelecidas as premissas retro mencionadas, podemos assim desenvolver o orçamento da empresa, o que faremos por etapas. Vamos, assim, definir em termos monetários a política de vendas:

ORÇAMENTO DE VENDAS	1°Trim	2°Trim	3°Trim	4°Trim
Vendas Produto A	22.500,00	26.250,00	30.000,00	42.500,00
Vendas Produto B	18.000,00	22.500,00	27.000,00	42.000,00
Vendas Produto C	24.000,00	25.200,00	27.000,00	35.000,00
Total das Vendas	64.500,00	73.950,00	84.000,00	119.500,00
Vendas a Vista	41.925,00	48.067,50	54.600,00	77.675,00
Vendas a Prazo	22.575,00	25.882,50	29.400,00	41.825,00

Figura 3 – Orçamento de Vendas

Em seguida, iremos determinar a política de compras que serão necessárias ao atingimento do volume de vendas anteriormente citado:

ORÇAMENTO DE COMPRAS	1°Trim	2°Trim	3°Trim	4°Trim
Necessidade de compras produto A	17.550,00	14.625,00	16.575,00	25.350,00
Necessidade de compras produto B	13.500,00	12.375,00	14.625,00	24.750,00
Necessidade de compras produto C	21.600,00	15.480,00	16.740,00	23.400,00
Total das Compras	52.650,00	42.480,00	47.940,00	73.500,00
Compras a Vista	15.795,00	12.744,00	14.382,00	22.050,00
Compras a Prazo	36.855,00	29.736,00	33.558,00	51.450,00

Figura 4 – Orçamento de compras

De posse dos valores relativos à política de vendas e compras, temos agora subsídios para determinar o orçamento relativo ao custo das mercadorias vendidas (CMV):

ORÇAMENTO DO CMV	1°Trim	2°Trim	3°Trim	4°Trim
Volume de vendas produto A	900	1050	1200	1700
Volume de vendas produto B	600	750	900	1400
Volume de vendas produto C	1200	1260	1350	1750
Estoque final desejado produto A	450	525	600	850
Estoque final desejado produto B	300	375	450	700
Estoque final desejado produto C	600	630	675	875
Estoque inicial produto A	-	5.850,00	6.825,00	7.800,00
(+) Compras produto A	17.550,00	14.625,00	16.575,00	25.350,00
(-) Estoque final desejado produto A	5.850,00	6.825,00	7.800,00	11.050,00
(=) Custo das Mercadorias Vendidas A	11.700,00	13.650,00	15.600,00	22.100,00
Estoque inicial produto B		4.500,00	5.625,00	6.750,00
(+) Compras produto B	13.500,00	12.375,00	14.625,00	24.750,00
(-) Estoque final desejado produto B	4.500,00	5.625,00	6.750,00	10.500,00
(=) Custo das Mercadorias Vendidas B	9.000,00	11.250,00	13.500,00	21.000,00
Estoque inicial produto C		7.200,00	7.560,00	8.100,00
(+) Compras produto C	21.600,00	15.480,00	16.740,00	23.400,00
(-) Estoque final desejado produto C	7.200,00	7.560,00	8.100,00	10.500,00
(=) Custo das Mercadorias Vendidas C	14.400,00	15.120,00	16.200,00	21.000,00
C M V Total dos produtos	35.100,00	40.020,00	45.300,00	64.100,00

Figura 5 – Orçamento do CMV

Os sócios do empreendimento após cuidadosa análise e verificação de tendências do mercado, chegaram aos seguintes valores relativos às despesas operacionais da empresa:

DESPESAS OPERACIONAIS	1°Trim	2°Trim	3°Trim	4°Trim
Salários e Encargos (pgto.30 dias)	4.200,00	4.200,00	6.000,00	8.000,00
Retirada Sócios (pgto. 30 dias)	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Aluguel	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Energia Elétrica	450,00	450,00	500,00	650,00
Água	150,00	150,00	150,00	200,00
Internet	300,00	300,00	300,00	300,00
Telefone	600,00	650,00	650,00	800,00
Honorários Profissionais	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Depreciações (gasto não-financeiro)	500,00	500,00	500,00	500,00
TOTAL DAS DESPESAS	27.200,00	27.250,00	29.100,00	31.450,00

Observação: Cálculos preliminares apontaram a necessidade de um investimento no valor de R$ 20.000,00 , a título de gastos de implantação do estabelecimento (móveis, instala - ções, mão-de-obra, material aplicado, etc.)

Figura 6 – Despesas Operacionais

De posse do volume de vendas e compras, bem como a previsão de despesas do estabelecimento, temos condições, a seguir, de elaborar o fluxo de caixa projetado da empresa para o período em questão, conforme é demonstrado a seguir:

FLUXO DE CAIXA PROJETADO	1°Trim	2°Trim	3°Trim	4°Trim
Recebimento de vendas a vista	41.925,00	48.067,50	54.600,00	77.675,00
Recebimento de vendas a prazo	15.050,00	24.780,00	28.227,50	37.684,00
Aporte de capital dos sócios	30.000,00	-		
TOTAL DE ENTRADAS	86.975,00	72.847,50	82.827,50	115.359,00
Pagamento de compras a vista	15.795,00	12.744,00	14.382,00	22.050,00
Pagamento de compras a prazo	24.570,00	32.109,00	32.284,00	52.687,00
Pagamento de despesas	7.500,00	7.550,00	7.600,00	7.950,00
Pagamento de salários/enc/retiradas	12.800,00	19.200,00	18.200,00	18.000,00
Pagamento de impostos	2.533,00	4.267,00	4.834,00	8.466,00
Pagamento de gastos de instalação	20.000,00	-	-	
TOTAL DE SAÍDAS	83.198,00	75.870,00	77.300,00	109.153,00
SALDO TRIMESTRAL ACUMULADO (Déficit / Superávit)	3.777,00	754,50	6.282,00	12.488,00

Figura 7 – Projeção do fluxo de caixa

Apresentamos a seguir, a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) projetada para o exercício, de forma a se aferir o desempenho econômico do estabelecimento:

DEMONSTR.RESULTADO EXERCÍCIO (DRE)	1°Trim	2°Trim	3°Trim	4°Trim
Vendas	64.500,00	73.950,00	84.000,00	119.500,00
(-) Custo Merc. Vendidas	35.100,00	40.020,00	45.300,00	64.100,00
(-) Impostos s/Vendas (SIMPLES)	3.800,00	4.500,00	5.000,00	10.200,00
Lucro Bruto	25.600,00	29.430,00	33.700,00	45.200,00
(-) Despesas Operacionais	27.200,00	27.250,00	29.100,00	31.450,00
Lucro/Prejuízo Operacional	(1.600,00)	2.180,00	4.600,00	13.750,00

Figura 8 – Demonstração de Resultado do Exercício

E, como etapa final do processo orçamentário, apresentamos o Balanço Patrimonial, peça contábil que nos transmitirá uma visão global da situação patrimonial da entidade ao longo do período, indicando seus direitos, obrigações e o patrimônio líquido (ativo – passivo).

BALANÇO PATRIMONIAL		1°Trim	2°Trim	3°Trim	4°Trim
ATIVO					
Ativo Circulante					
	Caixa e Bancos	3.777,00	754,50	6.282,00	12.488,00
	Clientes	7.525,00	8.627,50	9.800,00	13.942,00
	Estoques	17.550,00	20.010,00	22.650,00	32.050,00
Ativo Imobilizado					
	Instalações	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
	Móveis e Utensílios	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
	(-) Depreciação acumulada	(500,00)	(1.000,00)	(1.500,00)	(2.000,00)
TOTAL DO ATIVO		48.352,00	48.392,00	57.232,00	76.480,00
PASSIVO					
Passivo Circulante					
	Fornecedores	12.285,00	9.912,00	13.386,00	17.150,00
	Salários/Enc/Ret.a Pagar	6.400,00	6.400,00	7.000,00	7.000,00
	Impostos a Pagar	1.267,00	1.500,00	1.666,00	3.400,00
Patrimônio Líquido					
	Capital	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
	Resultados Acumulados	(1.600,00)	580,00	5.180,00	18.930,00
TOTAL DO PASSIVO		48.352,00	48.392,00	57.232,00	76.480,00

Figura 9 – Balanço Patrimonial projetado

Com efeito, partindo-se de premissas pré-estabelecidas foi possível se "desenhar" uma projeção do desempenho da empresa ao longo de determinado período, tanto em termos financeiros (desempenho do fluxo de caixa) quando econômicos (rentabilidade do capital investido). Naturalmente, por se tratar de uma apresentação em nível didático, algumas simplificações foram realizadas, de modo que a dinâmica do sistema de orçamento fique mais compreensível aos olhos do leitor.

Dentro da exposição aqui desenvolvida, pode se verificar a amplitude e abrangência de um sistema de gestão orçamentária, uma vez que o mesmo permite que o gestor da organização vislumbre possibilidades de crescimento ou até mesmo eventuais situações adversas que se desenhem no transcorrer do processo. Neste caso, as peças contábeis oriundas poderão fornecer subsídios confiáveis para que a empresa se previna face a eventuais adversidades.

5. CONCLUSÃO

Partindo-se de uma fundamentação teórica de modo a enfatizar aqui o conceito e finalidades de um sistema de gestão orçamentária e sua importância no processo decisório; passando por uma exploração no universo das pequenas e micro empresas até se chegar a um modelo orçamentário para a realidade das mesmas, o presente estudo procurou aqui mostrar que o orçamento é um instrumento de gestão definitivamente presente e necessário ao dia-a-dia de qualquer organização, seja ela micro, pequena, média ou de grande porte.

O orçamento mostra-se um importante elo de ligação entre as fases de planejamento, execução e controle dos processos que envolvem a atividade empresarial em seu cotidiano. Revela-se, por assim dizer, um elemento aglutinador dentro da própria estrutura organizacional da empresa, de modo que todas as partes envolvidas busquem um objetivo comum, ou seja, a continuidade da empresa e a patamares constantes e positivos.

Também procurou-se aqui mostrar que a gestão orçamentária está definitivamente ao alcance das micro e pequenas empresas que, muitas vezes, não resistem às intempéries de um mercado extremamente exigente e competitivo pela falta de

um adequado sistema de controle que possa aferir de forma efetiva o seu desempenho, papel esse que pode ser desenvolvido com grande propriedade pelo sistema de orçamento.

6. BIBLIOGRAFIA

FIGUEIREDO, Sandra **& CAGGIANO**, Paulo César. ***Controladoria – Teoria e Prática***. Ed.Atlas, São Paulo, 1997.

FREZATTI, Fábio. ***Orçamento Empresarial***. Ed.Atlas, São Paulo, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. ***Sistemas de Informações Contábeis***. Ed.Atlas, São Paulo, 1998.

TUNG, Neuyen H. ***Orçamento Empresarial no Brasil***. Edições Universidade – Empresa, São Paulo, 1983.

WELSCH, Glenn Albert. ***Orçamento Empresarial***. Ed.Atlas, São Paulo, 1996.

Internet:

SEBRAE-PR (Serviço de Apoio à Pequena Empresa – PR) – ***www.sebraepr.com.br***

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA – ***www.pr.gov.br/fazenda***

ANEXO – Pesquisa de Campo – Modelo do questionário utilizado

1) Quanto à natureza jurídica, a empresa é constituída sob qual regime?

( ) Firma Individual
( ) Sociedade empresária limitada
( ) Outras – quais?

2) Qual o número de colaboradores da empresa?

( ) Até 10 colaboradores
( ) De 10 a 20 colaboradores
( ) Mais de 20 colaboradores

3) Qual o tempo de atividades da empresa?

( ) Até cinco anos
( ) De cinco a dez anos
( ) Mais de dez anos

4) A sua empresa trabalha com uma definição ou planejamento prévios de sua atividade operacional (política de vendas, compras,marketing, estoques, etc...)

( ) Sim ( ) Não

5) O planejamento, se efetuado, normalmente refere-se:

( ) Ao próximo ano
( ) Ao próximo semestre
( ) Ao próximo mês

6) A sua empresa tem um controle comparativo entre os valores previstos e realizados, de receitas e despesas?

( ) Sim ( ) Não

7) O estabelecimento das metas da empresa é realizado;

( ) Pelo(s) proprietário(s) do estabelecimento, exclusivamente
( ) Com participação dos colaboradores da empresa

8) Para o acompanhamento do desempenho de vendas e financeiro, quais são os relatórios normalmente utilizados?

( ) Livro – caixa
( ) Balanço Gerencial
( ) Demonstração de Resultado do Exercício
( ) Fluxo de Caixa

9) Os valores estabelecidos para o faturamento, usualmente, tomam por base quais dos fatores abaixo?

( ) A média dos últimos meses
( ) O comportamento do mercado

10)O que seria, em sua opnião, o orçamento para a empresa?

( ) A expressão monetária do que a empresa pretende realizar em dado período
( ) Um instrumento limitador do desenvolvimento da empresa

11)Sua empresa possui um sistema de gestão orçamentária?

( ) Sim ( ) Não

12)Em caso positivo, o sistema é periodicamente revisado?

( ) Sim ( ) Não

13)Com que freqüência?

( ) a cada ano ( ) a cada seis meses ( ) a cada mês