

**AILANA SCHUINDT**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO CONTROLE ORÇAMENTÁRIO  
EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE PRESTADORA DE SERVIÇO**

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 Controladoria.

Profa. Orientadora: Dra. Márcia Bortolocci Espejo

**CURITIBA**

**2009**

### **AGRADECIMENTO**

A Deus, pela vida e saúde, por me conduzir nos bons caminhos profissionais e por ter me dado forças para concluir mais este projeto;

A família, claro, pelas orações, apoio, interesse nos meus afazeres e em me ver realizada, pelo carinho, amor e por acreditar que eu posso ir sempre mais longe do que eu imagino. Pai, mãe, Herly, Dailyn, Junior e Priscila, amo vocês;

Ao Valter Joel Grubert que abriu as portas da sua empresa para que pudesse efetuar este estudo, fornecendo todos os dados possíveis da empresa;

A professora orientadora Dra. Márcia Bortolucci Espejo, primeiramente pela aula de Orçamento que mostrou mais uma maneira de administrar empresas e que me encheu de interesse, e por ter me conduzido nesta pesquisa e fornecido com certeza os melhores livros e caminhos para a conclusão;

Aos meus colegas de curso que em muitos momentos não me deixaram desistir.

**DEDICATÓRIA**

Dedico este projeto ao meu companheiro de todos os momentos, Herlygenes, que tem se esforçado tanto para me ver feliz e realizada, por acreditar em mim, me apoiar sempre e não me deixar desistir.

## SUMÁRIO

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | INTRODUÇÃO .....                           | 1  |
| 1.1   | Contextualização do Problema.....          | 1  |
| 1.2   | Questão de Pesquisa .....                  | 2  |
| 1.3   | Objetivos .....                            | 2  |
| 1.3.1 | Objetivo Geral .....                       | 2  |
| 1.3.2 | Objetivos Específicos.....                 | 2  |
| 1.4   | Justificativa .....                        | 2  |
| 1.5   | Estrutura do Trabalho.....                 | 3  |
| 2     | REFERENCIAL TEÓRICO.....                   | 4  |
| 2.1   | Conceitos .....                            | 4  |
| 2.2   | Planejamento e Controle Orçamentário ..... | 10 |
| 2.3   | Etapas de Elaboração .....                 | 12 |
| 2.3.1 | Orçamentos Operacionais .....              | 12 |
| 2.3.2 | Orçamentos Financeiros .....               | 22 |
| 2.4   | Tipos de Orçamentos .....                  | 29 |
| 2.4.1 | Orçamento Fixo ou Empresarial .....        | 29 |
| 2.4.2 | Orçamento Contínuo.....                    | 30 |
| 2.4.3 | Orçamento Base Zero.....                   | 33 |
| 2.4.4 | Orçamento Flexível.....                    | 37 |
| 2.4.5 | Orçamento por Atividade .....              | 39 |
| 2.5   | Princípios de Orçamento .....              | 42 |
| 3     | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....           | 46 |
| 4     | ESTUDO DE CASO .....                       | 48 |
| 5     | CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES ..... | 56 |
|       | REFERÊNCIAS.....                           | 58 |

## RESUMO

SCHUINDT, Ailana. **Proposta de implantação do Controle Orçamentário em uma empresa de pequeno porte prestadora de serviço.**

Com a volatilidade do mercado e concorrência acirrada, não se permite hoje ter empresas saudáveis sem um objetivo principal, sem produção controlada e com gastos desnecessários colocando a empresa em risco e a ponto de sair do mercado. Além disso, o mercado exige uma reação quase imediata daquelas que se tem mais concorrência. Todo esse controle é possível ter mediante a aplicação de um sistema orçamentário que permite um planejamento de receitas e despesas adequadas a realidade que a empresa está vivendo e norteia aqueles que mesmo conhecendo a cultura da empresa e objetivos estão sem foco. O sistema orçamentário é um artefato da contabilidade que ajudará os representantes da empresa a tomarem decisões baseado em dados reais e atuais, e ainda possibilita que cenários diferentes sejam traçados para que se antecipem alguns movimentos do mercado. Este estudo tem a finalidade de contribuir com a empresa estudada a efetuar o planejamento e controle das suas receitas e despesas, alocando melhor os recursos que a empresa tem para obter sustentabilidade e lucratividade. Foi desenvolvido através de um estudo de caso descritivo, buscando dados contábeis reais diretamente com a diretoria da empresa conforme se observará no texto. As análises dos demonstrativos de resultados serviram de base para as projeções feitas, foram traçados três cenários diferentes para observar o que se pode planejar e controlar diante destes cenários e o que está alheio ao planejamento da empresa. Independente do cenário que a empresa passará nestes próximos períodos, a aplicação do sistema orçamentário contribuirá significativamente para que consiga obter resultados satisfatórios já no primeiro período.

**Palavras chave:** Sistema Orçamentário, Planejamento e Controle, Métodos Orçamentários.

# 1 INTRODUÇÃO

Nesta primeira parte de desenvolvimento do trabalho, os tópicos apresentados tratarão da contextualização do problema, questão de pesquisa do trabalho, objetivos geral e específicos, justificativas e estrutura do trabalho.

## 1.1 Contextualização do Problema

Devido às inconstantes do mercado, a acirrada competição não mais regional ou nacional, mas num âmbito global é de se esperar que as empresas independentes do seu porte consigam sobreviver neste mercado, que possam obter sustentabilidade e que o gestor possa conduzi-la de forma eficiente e competitiva tomando decisões baseadas em informações reais, atualizadas, confiáveis e que consiga atingir os objetivos, missão e visão da empresa.

A adoção de um sistema orçamentário na empresa contribui significativamente nas tomadas de decisões, ajuda a empresa a melhorar seus processos internos e definir ou esclarecer os objetivos. Dentro do sistema orçamentário é trabalhado o planejamento, execução e controle do negócio e alguns autores como Frezatti (2007) comentam que a gestão da organização está baseada nestes três elementos e reforça a importância do papel de cada um. “Se o planejamento é inadequado, o controle é inócuo, Se o planejamento é adequado, mas a filosofia de controle é meramente voltada para a constatação, existe uma falha importante de retroalimentação.” (FREZATTI, 2007, p.8)

A razão deste trabalho é se aprofundar no sistema orçamentário conhecendo a importância na organização, formas de elaboração e tipos possíveis de serem adotados, e poder contribuir com a empresa na gestão de seus recursos financeiros, intelectuais e tecnológicos para competir no mercado em que atua.

O trabalho refere-se a uma proposta de implantação do sistema orçamentário, o acompanhamento e sugestão de melhorias em uma empresa de pequeno porte que atua na prestação de serviço de sistemas de gestão empresarial. As informações contábeis utilizadas para análise serão fornecidas pelo gestor da empresa.

A veracidade das informações fornecidas é fundamental para a implantação do sistema orçamentário e para a tomada de decisões baseada nas projeções a serem apresentadas a empresa.

Com a análise dos dados será possível estabelecer novos objetivos e metas, focar em resultados e controlar as despesas, além do mais proporcionar uma maior segurança ao montar estratégias de crescimento (investimentos), manutenção dos serviços e redução dos gastos desnecessários.

## **1.2 Questão de Pesquisa**

O problema que se pretende resolver com a realização deste trabalho pode ser representado pelo seguinte questionamento: Como é possível efetuar planejamento e controle em uma empresa de serviço do ramo de sistema de informação através da aplicação da ferramenta de orçamento?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é propor a realização de planejamento e controle através da ferramenta de Orçamento em uma pequena empresa prestadora de serviço.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos definidos para o trabalho são:

- a) analisar como a empresa têm efetuado o planejamento e controle das receitas e despesas atualmente;
- b) analisar as receitas e despesas do primeiro trimestre de 2009;
- c) propor um planejamento e controle orçamentário no segundo trimestre de 2009 com acompanhamento;
- d) analisar os resultados do segundo trimestre;
- e) comparar a ferramenta utilizada antes com a nova ferramenta proposta (orçamento);
- f) apresentar as conclusões obtidas através das análises e melhorias.

## **1.4 Justificativa**

Com a forte competição no mercado e mudanças constantes torna-se necessário um controle vital, por parte da empresa, das receitas e despesas. A

escolha do tema justifica-se em virtude da urgente necessidade da empresa do controle de suas contas, e para poder aproveitar as oportunidades de crescimento no mercado, capacidade intelectual e tomar decisões corretas.

É importante ressaltar que não existe planejamento que leva a decisões perfeitas, certas ou erradas, em virtude das variáveis do mercado que não se podem controlar, para chegar o mais próximo do ambiente perfeito é necessário que o planejamento seja traçado com coerência ao objetivo esperado e que sejam traçados cenários diferentes para poder agir diante de mudanças imprevistas. O orçamento permite ao gestor verificar onde se encontram os maiores gastos e caso haja lucro ter a opção de trabalhar com investimentos.

Além do aprofundamento no assunto de sistema orçamentário neste estudo de caso, o trabalho permite também ao pesquisador a aplicação do conhecimento teórico visto em sala de aula, um aprendizado contínuo e permite o crescimento profissional dando oportunidade para ampliar as habilidades necessárias de um *controller*.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

Para cumprir com o objetivo desta monografia os tópicos a serem desenvolvidos neste trabalho são relevantes para levar o leitor a conhecer um pouco a respeito de orçamento e levar ao entendimento do estudo de caso que se propõe.

Desta forma o segundo tópico apresenta o embasamento teórico a respeito do orçamento, conceitos de orçamentos, características, vantagens e desvantagens, planejamento e controle orçamentário que se propõe, a visão de orçamento dentro do planejamento estratégico da empresa, métodos de elaboração e os tipos mais comuns de orçamento utilizado nas empresas.

O terceiro tópico será explanado a respeito da empresa, ramo de atividade, organograma, quantidade de funcionários, objetivo, missão e visão e demonstrado a aplicação prática do orçamento, fazendo levantamento dos dados atuais e propondo melhorias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta segunda parte do trabalho vem esclarecer e apresentar informações teóricas a respeito do sistema orçamentário, tendo embasamento de renomados autores como Fábio Frezatti, Sanvicente e Santos, Glenn A. Welsch, dentro outros.

O primeiro tópico explicará de forma clara o significado de orçamento, planejamento e controle, o segundo terá uma explicação breve da importância do planejamento e controle andarem juntos e a sua função dentro do planejamento estratégico da empresa.

O quarto tópico mostra as formas de elaboração do orçamento, o quinto fala a respeito dos tipos de orçamento mais comuns utilizados nas empresas e por fim os princípios do sistema orçamentário.

### 2.1 Conceitos

Com o mercado acelerado e globalizado e o alto desenvolvimento tecnológico as empresas se sentem pressionadas a reagir colocando mercadorias à venda para não perder a competitividade, e algumas vezes os gestores por ignorância ou escassez de tempo não fazem um controle adequado das suas vendas e conseqüentemente das entradas de recursos e custos que são necessários ao giro do negócio. Nesta situação é quase impossível ter conhecimento do desempenho da sua empresa diante dos concorrentes ou até mesmo dos desempenhos das atividades internas como, por exemplo, a produtividade dos colaboradores.

Todas as empresas têm em seus objetivos proporcionar satisfação a seus clientes através dos bens ou serviços que lhes fornecem, pode-se denominar aqui os bens e serviços simplesmente como “produtos”, para chegar ao produto esperado pelo cliente a empresa possui uma seqüência de atividades a ser exercida, esta seqüência de atividades pode ser vista como uma cadeia de valores.

Existe um mecanismo que permite estimar o desempenho de uma cadeia de valores a partir da perspectiva dos objetivos da empresa que é chamada de planejamento e controle organizacional. Este controle organizacional implica na adoção de uma ferramenta para planejar, controlar e acompanhar as metas traçadas pela direção das empresas. Tal procedimento é conhecido como orçamento, que conforme descrevem Atkinson et al (2000, p.466) tem o papel principal de:

- Identificar os Objetivos Organizacionais e as Metas de Curto Prazo;
- Desenvolver as Estratégias de Longo Prazo e Planos de Curto Prazo;
- Desenvolver o Orçamento Empresarial;
- Mensurar e avaliar o Realizado versus o Orçado;
- Reavaliar e reprogramar os objetivos, metas, estratégias e planos.

O orçamento é uma ferramenta de planejamento e controle que pode ser utilizada em empresa de qualquer porte e qualquer atividade econômica (SANTOS et al, 2008). Esta ferramenta segundo Frezatti (2007, p. 46) “é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício.” Ainda Atkinson et al (2000, p. 465) dizem que:

O orçamento nas empresas reflete as condições quantitativas de como alocar recursos financeiros para cada subunidade organizacional, com base em suas atividades e nos objetivos de curto prazo. [...] provém meios para comunicar as metas a curto prazo da empresa a seus membros.

Através do comentário anterior de Atkinson et al (2000), pode-se entender que o orçamento é normalmente utilizado para planejar objetivos de curto prazo e que nem sempre é feito um orçamento para a empresa como um todo, mas sim dividido entre suas áreas facilitando a comunicação dos objetivos que a direção tem para seus colaboradores.

O orçamento tem como base principal os objetivos que a organização almeja alcançar, passando pela análise dos pontos fortes e pelas limitações da empresa, sempre buscando alocar da maneira mais eficiente os recursos disponíveis para aproveitar as oportunidades identificadas no meio ambiente, trazendo um retorno satisfatório para os recursos empregados pela empresa.

Com o orçamento os gestores precisam ter bem claros as prioridades e objetivos da empresa para poderem planejar o futuro dela, com este entendimento facilita a correção de distorções que podem haver nas metas da empresa, além disso, é fundamental conhecer o mercado em que atua e seus clientes para que consigam antecipar-se às necessidades dos mesmos e estar pronto para agir diante de mudanças (SANTOS et al, 2008). Santos et al (2008, p.50) confirmam a definição de Frezatti (2008) declarando que o orçamento é “a quantificação do planejamento estratégico da empresa”.

Têm sido discutidos ultimamente a eficiência da ferramenta de orçamento nas empresas e o tempo gasto na elaboração do orçamento, porém a ineficiência da ferramenta é decorrente do engavetamento do planejamento orçamentário feito,

onde foi despendido horas e horas do tempo dos gestores neste projeto e não foi dado continuidade na parte fundamental do processo que é o controle orçamentário.

O orçamento além de contribuir para definição de objetivos e metas também serve para coordenar as atividades da empresa através do controle do orçamento e para Atkinson et al (2000, p.465) o orçamento “é uma ferramenta que força a coordenação das atividades da organização e ajuda a identificar problemas de coordenação.” Além da empresa planejar e controlar seus orçamentos fica mais fácil identificar problemas potenciais e também encontrar as soluções para os mesmos. São por estes motivos que é importante que a ferramenta orçamentária seja bem trabalhada, visando tanto o planejamento como o controle.

Como o planejamento orçamentário objetiva não somente projetar os resultados da empresa mas também controlar, Santos et al (2008, p.45) comentam que:

[...] é importante que todos os níveis hierárquicos tenham participação na elaboração dos objetivos, viabilizando dessa forma, inclusive, a sua participação no controle orçamentário, bem como na análise de desempenho.

O comentário anterior de Santos et al (2008), volta a reforçar a necessidade de participação não somente dos gestores da empresa, mas de todos os níveis hierárquicos, pois cada nível tem uma participação única dentro da empresa, o envolvimento de todos além de dar importância a cada cargo fortalece o controle e melhora os resultados, pois todos estão envolvidos em um mesmo objetivo.

Segundo Welsch (2007) a principal finalidade da elaboração de um orçamento diz respeito a dar a necessária assistência à administração no desempenho de suas funções básicas de planejamento e controle.

O controle orçamentário, além de auxiliar o gestor nas decisões da empresa, também ajuda a delimitar os objetivos e metas da empresa e fazer com que todos os departamentos trabalhem com um propósito em comum. Para Atkinson e Kaplan (2000, p.502) o processo orçamentário força a empresa a fazer o seguinte:

1. Identificar seus objetivos a longo prazo e suas metas a curto prazo e ser específica no estabelecimento de metas e na avaliação do desempenho relativo a elas;
2. Reconhecer a necessidade de enxergar a empresa como um sistema de componentes interagindo que devem estar coordenados;

3. Comunicar as metas da empresa a todos os seus sócios e envolvê-los no processo orçamentário;
4. Antecipar problemas e tratá-los proativamente em lugar de reativamente.

Para confirmar esta assertiva da contribuição que orçamento traz à empresa, a seguir são explicitados conceitos de dois renomados autores da área, que definem a importância de um programa orçamentário. Padoveze (1998, p.50-51) comenta que:

Classificamos como sistemas de apoio a gestão os sistemas ligados à vida econômica-financeira das empresas e às necessidades de avaliação de desempenho dos administradores internos. [...] São exemplos desses sistemas, sistema de informação contábil, de custos, de ORÇAMENTO, de planejamento de caixa, planejamento de resultados, centros de lucros, etc.

O sistema de orçamento, conforme comenta Padoveze (1998), serve de apoio a gestão da empresa desde que exista o planejamento e o controle das contas, o interessante é que seja trabalhado o sistema de orçamento junto a outros sistemas, como por exemplo, o sistema de informação, que poderá fornecer informações sobre o realizado no período e que contribuirá para tomadas de decisões mais concisas. Kaplan e Norton (1997, p.259) afirmam que:

Os processos de planejamento, estabelecimento de metas, alinhamento entre alocação de recursos, iniciativas estratégicas e ORÇAMENTAÇÃO, são fundamentais para que objetivos estratégicos agressivos e ambiciosos seja traduzidos em ações e realidade.

O Orçamento Empresarial é uma ferramenta de construção das operações financeiras e administrativas, capaz de orientar os administradores quanto às metas e objetivos a serem executadas num dado período de tempo futuro. São projeções efetuadas, a serem cumpridas por toda a organização, que espelham as expectativas de realização de determinados resultados operacionais, baseadas em avaliações dos cenários econômicos possíveis de ocorrerem num dado período. Por outro lado, é comum o uso de uma base de dados orçamentária passada para orientar na preparação de novos orçamentos. Os resultados de exercícios anteriores também são utilizados para determinadas reflexões sobre como se montar um futuro projeto orçamentário.

Geralmente os orçamentos são projetados, em sua plenitude, para um período de doze meses, que representará o exercício fiscal do próximo exercício, mas nada impede que o orçamento seja projetado para o trimestre ou semestre, a definição do período projetado deve ser analisada de acordo com as necessidades da empresa, o mercado em que atua e o ciclo de vida dos seus produtos.

O controle orçamentário tem seu início na análise dos valores orçados com os valores realizados, “as diferenças entre os resultados efetivos e os planejados são chamadas de variância” (ATKINSON et al, 2000, p. 466). As variâncias indicam ao analisador o comportamento das operações durante o período analisado, podem indicar que os objetivos estão bem esclarecidos ou não para os gestores que estão efetuando os planejamentos, a responsabilidade e seriedade em que estão trabalhando com o sistema orçamentário, o planejamento de produção em relação à demanda, podem descobrir e corrigir problemas quando surgem, assim como também pode indicar um ação não esperada do mercado.

Para finalizar este tópico é importante ressaltar que este instrumento de planejamento e controle que é o sistema orçamentário não é de todo perfeito, pode ser utilizado sim em empresas de qualquer ramo e porte e em qualquer área da empresa, porém só haverá resultados satisfatórios se for levado a sério assim como qualquer outra ferramenta que proporciona a empresa definição de objetivos, traçar metas futuras, integração dos colaboradores, análise dos resultados com os projetados e outros.

Segundo Sanvicente e Santos (2000, p.23) o sistema orçamentário possui várias vantagens, que seguem:

- A existência e a utilização do sistema para que sejam fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades;
- Por meio de uma integração de diversos orçamentos parciais num orçamento global, este sistema de planejamento força todos os membros da administração a fazerem planos de acordo com os planos de outras unidades da empresa, aumentando seu grau de participação e fixação de objetivos;
- Obriga os gestores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais serão responsáveis, em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos vagos e imprecisos;

- Reduz o envolvimento dos altos executivos com as operações diárias, através da delegação de poderes e de autoridade que se refletem nos orçamentos das diferentes unidades;
- Identifica os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa e permite acompanhar em que termos está havendo progresso no sentido da consecução dos objetivos gerais e parciais da empresa;
- Finalmente, a preparação de um orçamento para toda empresa tende a melhorar a utilização dos recursos a ela disponíveis, bem como ajusta-los às atividades consideradas prioritárias, para que sejam alcançados os seus objetivos;

Da mesma forma que existem vantagens, existem também limitações dentro do sistema orçamentário que faz com que alguns gestores não adotem a ferramenta. Podendo também afetar o processo de previsão, inviabilizando sua concretização. Segundo Sanvicente e Santos (1983, p.24):

Os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeitos a erros maiores ou menores, segundo sofisticação do processo de estimação e a própria incerteza inerente ao ramo de operações da empresa.

Além de Sanvicente e Santos (1983) outros autores comentam sobre as limitações do sistema orçamentário, por exemplo, Frezatti (2007) descreve que o plano de negócios exige dados difíceis de serem estimados, como movimentação da clientela, patamar de juros, nível de aceitação dos sindicatos e outros. Para Welsch (2007) o sucesso e fracasso dependem bastante da previsão correta dos dados estimados.

É possível que o sistema orçamentário tenha mais contribuições para a empresa do que atraso de processo e planejamento, isto porque esta ferramenta contribuirá com o planejamento estratégico da empresa, dando uma diretriz às ações que precisam ser tomadas para atingir os objetivos desejados. No próximo tópico, será tratado com mais ênfase o planejamento e controle orçamentário dentro do planejamento estratégico da empresa.

## 2.2 Planejamento e Controle Orçamentário

Para melhor compreensão do planejamento e controle orçamentário, é importante contextualizar neste momento o planejamento e controle geral dentro da empresa, que é o chamado de planejamento estratégico.

Para Santos et al (2008, p.30) “o planejamento é um instrumento para a empresa realizar seus objetivos”, o ato de planejar “é definir aquilo que deve ser realizado para que a meta seja atingida.” E a estratégia “é um caminho, uma direção, um rumo, um guia ou um curso de ação para o futuro”. Desta forma pode-se entender que o planejamento estratégico é um instrumento que a empresa utiliza para trabalhar em prol do seu futuro, traçando ações diversas e utilizando os melhores recursos e meios disponíveis para atingir as metas e objetivos definidos pela alta direção da empresa.

O planejamento estratégico, ou de longo prazo, como também é conhecido, “consiste em desenvolver uma conexão de contratos inter-relacionados, explícita e implicitamente, entre a empresa e seus grupos de *stakeholders* principais”. (ATKINSON et al, 2000, p.567).

*Stakeholders* segundo o autor Freeman (1988) é um termo usado em administração que se refere a qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos de uma empresa.

O primeiro passo do planejamento na empresa é ter o conhecimento dos objetivos esperados pelos proprietários da empresa, estes objetivos podem ser denominados de objetivos primários, o segundo passo é definir a estratégia para alcançar estes objetivos primários.

Segundo Atkinson et al (2000, p.566) existem dois princípios a serem considerados na escolha da estratégia pelos planejadores:

Identificar as alternativas que a empresa pode usar para competir pelos clientes; este é o contrato entre a empresa e os clientes;  
Avaliar essas opções competitivas em relação às capacidades e expectativas dos *stakeholders* da empresa; isso estabelece as relações ou contratos entre empresas, fornecedores, funcionários e comunidade.

Estes princípios identificam exatamente a relação que a empresa quer ter com seus *stakeholders*, favorecendo cada um deles e atendendo as expectativas dos proprietários obtendo o retorno esperado. Porém, para complementar estas

estratégias é preciso trabalhar com os objetivos secundários, que são os “objetivos definidos pela relação empresa com seus clientes, funcionários, fornecedores e comunidade, que são propósito de melhoria de desempenho dos objetivos primários da empresa”. (ATKINSON et al, 2000, p.567).

Os objetivos secundários são importantes para empresa devido ao fato de que se eles forem alcançados, a empresa terá sucesso em atingir os objetivos primários. Mediante o conceito de objetivos secundários e visto sua importância, pode-se fazer uma relação com o planejamento orçamentário, que nada mais é do que definir objetivos por área, traçar um plano de ação para cada setor da empresa a fim de que os objetivos gerais sejam alcançados. Frezatti (2007, p.16) se aprofunda mais na relação de planejamento estratégico com orçamento dizendo que:

Uma vez definida a visão estratégica do negócio, é possível elaborar o orçamento para um exercício. Deve contemplar as ações decididas no plano estratégico. Na verdade, ele é o instrumento que implementa as decisões do plano estratégico dentro do horizonte temporal anual, estando a ele subordinado.

Na citação anterior Frezatti (2007) salienta que o planejamento orçamentário é a tradução do planejamento estratégico da empresa no âmbito temporal. No entanto tão importante quanto planejar é efetuar o controle dos resultados e analisar as variações ocorridas.

Segundo Atkinson et al (2000, p.581) “o processo de monitorar, avaliar e melhorar o desempenho da empresa para alcançar seus objetivos é normalmente chamado de controle organizacional.” Este processo de controle indica a empresa se ela está no caminho de alcançar seus objetivos ou está fora de controle. Para o controle fazer sentido a empresa precisa conhecer e ter habilidades para corrigir as variações encontradas como fora de controle, pois também não valeria o processo de controle sem que se saiba como efetuar as correções e melhorias.

Para Frezatti (2007, p.18) “o controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado”.

Os processos de planejar e controlar precisam caminhar juntos para que o desenvolvimento de um traga o aperfeiçoamento do outro. Se for feito um planejamento e controle adequado, as melhorias e alterações nas variações

permitem que o próximo planejamento seja mais assertivo e o controle menos trabalhoso e assim sucessivamente a cada processo.

### **2.3 Etapas de Elaboração**

Segundo Lunkes (2003) a estrutura básica do orçamento é formada das projeções financeiras dos orçamentos individuais (peças) de cada unidade da empresa e de um conjunto de orçamentos para determinado período, abrangendo o impacto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras.

Para Welsch (2007) a implementação do processo orçamentário exige que a empresa tenha um sistema de informação, dados contábeis atualizados, históricos adequados e apropriados. Já para Zdanowicz (1983, p.22, apud Lunkes, 2003) “o orçamento deve ter no mínimo estrutura organizacional definida, contabilidade aberta e informatizada e fixação dos objetivos”. Porém as condições de implementação dependerão do tipo de empresa e do grau de utilização do próprio processo.

Neste tópico será abordada a estrutura geral para elaboração do orçamento. Para elaboração do orçamento, Frezatti (2007, p.53) em sua classificação separa a elaboração em duas etapas: orçamentos operacionais e orçamentos financeiros. Já Santos et al (2008, p.40) consideram todas as áreas da empresa como operacional, para maior esclarecimento será explicado nos tópicos abaixo à maneira de Frezatti (2007), mas não deixando de comentar a posição de outros autores.

#### **2.3.1 Orçamentos Operacionais**

Os orçamentos operacionais abrangem as atividades operacionais da empresa como vendas, compras e produção, segundo Frezatti (2007, p. 54) esta etapa operacional “consiste nos planos que proporcionam condições de estruturação das atividades da organização, de maneira a interagir as atividades, as operações”.

Para Santos et al (2008, p.40) o orçamento empresarial “tem por finalidade definir as ações que serão realizadas pelos setores (unidades)”. Frezatti (2007) ainda exemplifica como planos operacionais o plano de marketing, plano de investimento do ativo permanente, plano de recursos humanos e plano de suprimentos, produção e estocagem. Os planos de produção e estocagem são trabalhados de acordo com a atividade da empresa, se for empresa industrial ou

comercial haverá esforços na área de produção e/ou estocagem, porém uma empresa de serviços pode ter somente um planejamento de suprimentos ou não terá este plano.

Atkinson et al (2000) dividem o orçamento operacional nos seguintes planos: plano de vendas, plano de gastos de capital, plano de produção, plano de aquisição de materiais, plano de contratação e de treinamento de mão-de-obra e plano de gastos administrativos e discricionários. Nos tópicos a seguir será explicado cada um dos planos operacionais.

### 2.3.1.1 Orçamento de vendas

Entende-se como orçamento de vendas um plano futuro das vendas que a empresa quer ter, dentro de um determinado período. Sanvicente e Santos (1983, p.43) afirmam que a principal função do orçamento de vendas “é a determinação do nível de atividades futuras da empresa”, ou seja, os demais orçamentos a serem elaborados: compras, recursos humanos, produção, estocagem, finanças, investimentos e cada uma das suas atividades terão como base o orçamento de vendas, pois tendo as informações principais de quanto, quando e onde vender determinará os recursos necessários para as demais atividades da empresa.

A elaboração do orçamento de vendas é de responsabilidade do gerente comercial ou o responsável maior do setor, sempre com o aval da diretoria, essa responsabilidade é importante devido a influência de outras variáveis do mercado que precisam ser bem conhecidas e trabalhadas junto ao orçamento, como: mercado consumidor, mercado fornecedor, economia, recursos financeiros, tributações e outras. Ao elaborar o orçamento de vendas as variáveis requerem uma “cuidadosa análise e ponderada fixação de objetivos e definição de políticas”. (SANVICENTE E SANTOS, 1983, p.44).

A dificuldade na análise normalmente é encontrada devido à falta de informações e porque algumas variáveis, como questões políticas, não podem ser transformadas em números, suas mensuração quantitativa é quase impossível.

Vale salientar que antes de iniciar o processo de elaboração do orçamento de vendas é preciso identificar algumas questões básicas para a empresa como restrições internas e externas, objetivos e políticas em relação às vendas da empresa. No caso das restrições internas os responsáveis pelo orçamento precisam se questionar e saber responder a seguinte pergunta: “Que problemas ou limitações

terá a empresa internamente para atender à procura por seus produtos?”. Pode-se colocar como fatores de restrições interna a capacidade produtiva insuficiente, estrutura administrativa inadequada, pessoal não capacitado para as suas funções, dificuldade em manter ou captar capital de giro dentre outras (SANVICENTE E SANTOS, 1983).

Para as restrições externas serem identificadas exige-se um pouco mais de conhecimento do negócio, estar atento ao mercado onde atua e muita imaginação. No entanto alguns fatores que quando conhecidos podem ajudar a nortear a busca e identificação das restrições externas. As questões políticas dos mercados e países onde a empresa atua devem ser considerados, a política governamental que influencia os limites de créditos disponíveis no mercado, juros, inflação, políticas tributárias da região onde a empresa está instalada, tem mercado ou pretende atuar até o avanço da própria tecnologia precisam ser analisadas e verificadas se agem como restrições externas.

O fornecedor pode se tornar uma restrição externa e precisa ser cautelosamente avaliado principalmente em relação a capacidade produtiva para poder atender a empresa nas suas expectativas de crescimento e no cumprimento de prazos.

Outras variáveis importantes a serem consideradas como restrições externas são: a falta de mão-de-obra qualificada no mercado, à ação dos concorrentes atuais, potenciais e a entrada de produtos substitutos.

A definição clara dos objetivos da empresa, assim como o objetivo de cada área é fundamental para esclarecer aos colaboradores como e onde a empresa quer chegar. Segundo os autores Sanvicente e Santos (1983, p.46) muitas vezes “os objetivos são definidos sem a participação das pessoas que terão que alcançá-los e, o que é pior, sem que sejam comunicados de forma clara e objetiva”. A falta de objetivos claros repercute negativamente no clima organizacional e gera resultados desfavoráveis para a empresa.

Assim também é a falta de políticas que mal definidas ou propagadas abre margem a várias interpretações. Para que os objetivos sejam alcançados é preciso ter políticas básicas a respeito de: preço, produtos, distribuição e propaganda. A política de preço define o preço a ser praticado, podendo ser baseado em dois métodos: o de custo e o de concorrência. Para Sanvicente e Santos (1983, p.47):

O método de custo consiste na identificação e apuração de todos os gastos que são atribuídos a determinado produto. [...] O método da concorrência baseia-se nos preços cobrados pelos concorrentes e na experiência passada da empresa quanto à relação entre preço e participação no mercado.

A política de produtos define a inclusão de novos produtos, a modificação de alguns produtos seja devido à embalagem ou aspectos físicos e a exclusão de produtos ou linha de produtos.

A política de distribuição define onde alocar os produtos, quais pontos de venda podem ser distribuídos, utilização ou não de atacadistas, quadro de vendedores, pontos de distribuição para melhorar a logística e outros.

Por fim, a política de propaganda define o público a ser atingido, os tipos de campanhas a serem trabalhadas e os meios de divulgação como televisão, rádio, outdoors, jornais, revistas, web e tantos outros meios de comunicação.

Segundo Padoveze (2000) a elaboração do orçamento de vendas pode ser feita a partir de três métodos: estatísticos, coleta de dados das fontes de origens das vendas e uso final do produto.

Quanto aos métodos estatísticos sugere-se a utilização de modelos estatísticos de correlação e análise setorial, utilizando sistemas computacionais ou métodos estatísticos diretos de análise de tendência. Normalmente utilizado para projetar comportamento futuro das vendas baseado no resultado do passado.

O método de coleta de dados das fontes de origens das vendas busca informações do núcleo de vendedores da empresa, é bastante interessante, porém a diversidade das fontes de origens, assim como a falta de entendimento de orçamento por parte da equipe de vendedores pode levar a resultados inconsistentes e frágeis.

Por fim, o método de uso final do produto é um método baseado nas informações de vendas dos clientes. Os clientes têm informação de quanto será vendido no futuro e a empresa utiliza estes dados para basear o seu orçamento.

O orçamento de vendas gera outros dados importantes para empresa como a previsão dos impostos sobre as vendas e a projeção da carteira de clientes (informação utilizada posteriormente para a projeção do balanço e fluxo de caixa).

Ao elaborar a construção do orçamento de vendas é preciso ter em mente as seguintes etapas, conforme definido por Padoveze (2000, p.376):

- a) Cálculo das quantidades estimadas de vendas de cada produto em seus principais mercados, por seus preços unitários em dolares (isso se atuarem em mercados com outra moeda), sem os impostos sobre vendas, para cada mês do ano;
- b) Cálculo dos impostos sobre vendas;
- c) Valorização em moeda corrente das vendas de cada mês, caso a estimativas de vendas e preços estiverem em outra moeda;
- d) Previsão dos valores a receber para os balanços mensais projetados.

Nos cálculos dos impostos deverão ser considerados todos os impostos que levam ao conceito de Receita Operacional Bruta, inclusive o IPI que será considerado nos valores de contas a receber e a pagar para projeções do fluxo de caixa. Os valores projetados de contas a receber serão obtidos através dos dados de prazos médios de recebimento.

Segundo Frezatti (2007) é nesta etapa que se define também um plano de comunicação com o mercado, dando suporte a imagem da organização e/ou produto, abrangendo as áreas de publicidade e propaganda.

#### 2.3.1.2 Orçamento de produção e estocagem

O orçamento de produção para Welsch (2007) é uma estimativa da quantidade de bens que devem ser fabricados durante o exercício orçamentário. Para Padoveze (1998, p.215) o orçamento de produção será utilizado para “os orçamentos de compra e consumo de materiais, e para auxiliar o plano de estruturação da logística e avaliação em termos de capacidade dos recursos fabris e de mão-de-obra”.

Em termos gerais, este orçamento é composto pelos seguintes itens: consumo de matérias-primas e materiais auxiliares; custo de mão-de-obra e gastos gerais de fabricação. (SANTOS ET AL, 2008). Diante destes itens o orçamento de produção irá projetar seus valores baseado na quantidade de produtos que espera ser vendida e cuidando com o estoque mínimo da empresa.

A principal função do orçamento de produção é identificar os produtos a serem produzidos baseados nas informações do orçamento de vendas, onde indicarão quais produtos a empresa pretende vender e então se saberá o que precisará ser produzido. Segundo Padoveze (2000, p.379) o orçamento de produção:

É baseado nos estoques iniciais e finais de produtos acabados, e de posse das estimativas de vendas, teremos a mensuração do volume de produção a ser produzido no próximo exercício, que fundamentará o programa de produção.

A política de estoque adotada pela empresa é tão importante quanto o plano de vendas, pois não adianta montar um plano de produção cujo estoque não comporta o armazenamento dos produtos, ou então se a empresa tem uma política para alcançar a produção *just in time*, que produz segundo a demanda e o produto não fica armazenado.

Dentro da política de estoque deve ser considerado outras variáveis externas que são: a existência de sazonalidade, capacidade financeira ou de crédito para aquisição de matérias-primas e materiais auxiliares, disponibilidade de mão-de-obra capacitada e em número suficiente para produzir a quantidade planejada. (SANTOS ET AL, 2008, p.89). “Portanto, o estoque é crítico e tem um papel sem igual para amoldar o plano de produção”. (ATKINSON ET AL, 2000, P.476).

É importante também conhecer o nível de capacidade de produção mensal da empresas. Existem três tipos de recursos que ajudam a determinar a capacidade de produção mensal, segundo Atkinson et al (2000, p.479) são eles: Recursos flexíveis que a empresa pode adquirir a curto prazo, recursos comprometidos para itens que a empresa deve adquirir a médio prazo e recursos comprometidos que a empresa deve adquirir a longo prazo.

Quanto aos recursos flexíveis que a empresa pode adquirir a curto prazo são exemplos: materiais de pintura e de embalagem. Caso os fornecedores não entreguem estes produtos no prazo, ou estão fora das especificações à produção pode ser interrompida.

Os recursos comprometidos para itens que a empresa deve adquirir a médio prazo são recursos que serão utilizados por determinado período, nem sempre tem um custo baixo por isso exige um planejamento adequado. Pode-se citar como exemplo a contratação de uma equipe para reforma do estabelecimento, funcionários temporários ou horas extras para atender determinada demanda.

E os recursos comprometidos que a empresa deve adquirir a longo prazo podem impor risco a empresa devido ao investimento feito e o nível de capacidade e custos serão difíceis de serem modificadas com o tempo. Este recurso a longo prazo são aquisições de máquinas, aluguéis de um espaço maior para crescimento e outros.

Os principais objetivos do orçamento de produção citado por Santos et al (2008, p.88) são os que seguem:

- O estabelecimento dos níveis de estoques (matérias-primas, produtos em elaboração, produtos prontos e materiais auxiliares);
- Dar suporte informacional ao orçamento de compras e, conseqüentemente, ao fluxo de caixa projetado da empresa;
- Dar suporte informacional aos dados projetados de estoque no balanço patrimonial projetado;
- Dar suporte informacional do custo dos produtos vendidos na demonstração do resultado projetada;
- Estabelecer a quantidade e o momento de produzir os produtos da empresa com base no orçamento de vendas e no nível desejado de estoques;
- Possibilitar a redução de custos de maneira racional, isto é, sem riscos de ocasionar problemas no processo produtivo.

Em síntese, o orçamento de produção e estocagem se baseará nos dados do orçamento de vendas para poder efetuar suas projeções de quantidade a ser produzida, prazo de produção, capacidade de produção de cada máquina, capacidade de armazenamento, rotatividade do estoque e outros e precisa estar diretamente ligado ao orçamento de materiais, seja ele de matéria-prima ou produto de uso e consumo, para que a produção não venha parar por falta de produto ou por atraso na entrega.

### 2.3.1.3 Orçamento de materiais – compras e consumo

O orçamento de materiais ou compras como também é conhecido, representa a determinação do programa de obtenção das matérias-primas necessárias para o atendimento dos planos de produção e estoques. (SANVICENTE E SANTOS, 1983, p.82).

O orçamento de materiais busca as informações basicamente no orçamento de produção, onde irá trabalhar as seguintes variáveis: produtos e quantidades a serem produzidos, engenharia do produto, tipo de material utilizado (matéria-prima, serviços, componentes, importados, embalagens), preços dos materiais, tempo de espera de compra e estocagem e materiais com demanda independente. (PADOVEZE, 1998). Para Sanvicente e Santos (1983, p.78)

O orçamento de produção, bem como a quantidade por tipo de produto a ser fabricada e as informações técnicas ou estatísticas sobre o consumo passado constituem as informações básicas para a determinação das quantidades de matérias-primas necessárias a produção.

Conforme citação anterior todo o planejamento de produção e o conhecimento dos componentes necessários na utilização dos produtos a serem fabricados são fundamentais para a elaboração do orçamento de materiais, pois se deve ter a informação correta de quanto e quando comprar para não gerar custos desnecessários a empresa.

Já foi comentado no orçamento de produção e estocagem a importância do controle de estoque na empresa, assim também como é importante para o orçamento de compras. O orçamento de compras depende de algumas regras do controle de estoque como os critérios de estoques mínimos e máximos, conforme explicam Sanvicente e Santos (1983, p.79) que:

As regras de decisão devem ser suficientemente detalhadas de maneira que se disponha de informações sobre estoques mínimos e máximos a serem mantidos, sendo esses limites fixados em quantidades físicas ou valores monetários.

As regras de estoque mínimos e máximos permitem a empresa controlar a sua produção sem que falte material e sem que muitos produtos fiquem estocados, quando se tem um giro baixo, ocupando espaço de armazenamento e novamente gerando custos para a empresa.

O orçamento de compras segundo Santos et al (2008, p.97) “deve fornecer informações sobre os tributos a recuperar, bem como dos valores a pagar para o balanço projetado e para o fluxo de caixa projetado”.

#### 2.3.1.4 Orçamento de recursos humanos

O orçamento de recursos humanos demonstra os gastos previstos com as despesas com o pessoal de toda a empresa. Estes gastos incluem todo tipo de remuneração aos funcionários e também todos os encargos sociais incidentes sobre a mão-de-obra. (PADOVEZE, 2000).

Para Frezatti (2007, p.69) neste orçamento “um dos produtos da análise dos recursos humanos é a estrutura organizacional futura da empresa”. O organograma implementado para atender o planejamento estratégico da empresa contribui para determinar autoridade e responsabilidade dentro dos processos de tomada de decisões. Esta análise do plano de recursos humanos contribuirá para uma melhor

alocação do pessoal, melhorar a qualidade do envolvimento humano nos processos da empresa.

Além do desenvolvimento qualitativo, o orçamento de recursos humanos fará o levantamento quantitativo das seguintes variáveis (PADOVEZE, 1998):

- Quantidade de funcionários;
- Horas de trabalho;
- Salários;
- Outras remunerações, como adicionais, comissões, extras;
- Encargos sociais;
- Indicadores e dados de aumento de salário.

Este orçamento está diretamente ligado aos orçamentos de produção e vendas, pois dependendo das projeções será indicada a quantidade de mão-de-obra necessária para a produção estimada e também a quantidade de mão-de-obra para atender as vendas projetadas.

Para a elaboração do orçamento de recursos humanos, pode ser mais bem detalhado se a empresa conseguir ter outros suborçamentos menores, como exemplo, orçamento de salários, orçamento de horas extras, adicionais legais, encargos legais, encargos sociais, transporte e alimentação e outros.

Na concepção de Frezatti (2007, p.69) algumas decisões precisam ser implementadas:

- Estrutura organizacional inicial, movimentações ao longo do período e sua configuração ao final;
- Como decorrência, a áreas internas, sejam unidades de negócios, centros de custos, lucros etc., devem ser especificadas em termos de estrutura;
- Perfil de funcionários estabelecido, levando em conta sua remuneração (salários, encargos, benefícios espontâneos etc.), gastos com desenvolvimento (treinamento, viagens específicas etc.), consultorias da área etc.;
- Admissões e desligamentos e suas conseqüências em termos de gastos;
- Gastos com incentivos existentes para o horizonte de planejamento.

Estas decisões precisam ser implementadas, pois é através dos recursos humanos que se conseguirá desenvolver os demais orçamentos. Cada área dependendo do seu planejamento orçamentário necessitará de menos ou mais recursos humanos para conseguir completar suas atividades. E tendo este

conhecimento fica mais fácil subutilizar a capacidade intelectual e ociosa em outra área, sem necessidade de custos extras.

### 2.3.1.5 Orçamento de despesas gerais

O orçamento de despesas gerais projeta os gastos gerais de cada departamento. Segundo Padoveze (2000, p.386) este orçamento “pode comportar inúmeras outras peças orçamentárias dependendo das despesas mais comuns que a empresa tem e da relevância desses gastos no conjunto dos gastos totais”.

As despesas gerais são todas as despesas decorrentes do processo de fabricação e aquelas que são utilizadas para manter a empresa e que não estão diretamente relacionados à produção, que são despesas com vendas, administrativas, financeiras, com tributos, etc. São exemplos de despesas gerais: aluguel da empresa, energia elétrica, consumo de água, serviços de terceiros, depreciação, seguros, materiais de limpeza, materiais de escritório, telefones e telecomunicações, material de lubrificação e manutenção dos equipamentos, custos de empréstimos e financiamentos, dentre outros.

As despesas relacionadas a fabricação precisam ser distribuídas aos produtos através de algum critério de rateio. Estas despesas já estarão de alguma maneira alocadas no orçamento de produção. No entanto, as despesas operacionais líquidas, como são denominadas, que são as despesas necessárias para o desenvolvimento das operações normais da empresa, operações estas que constam no objeto social, serão orçadas em outro momento para que elas sejam apresentadas na demonstração de resultado projetada e na demonstração do fluxo de caixa projetado. (SANTOS et al, 2008).

Dependendo do tipo das despesas elas terão como base um tipo de orçamento, por exemplo, se as despesas variáveis ou semivariáveis tiver relação à quantidade de produção, então deverá ter como base o orçamento de produção, porém se a despesa tiver relação com a quantidade vendida, então o orçamento base será o de vendas. Para Santos et al (2008, p.111):

O orçamento de despesas operacionais líquidas objetiva prever as despesas líquidas necessárias para dar suporte às receitas projetadas, possibilitando o seu gerenciamento, especialmente no que diz respeito à minimização de gastos, bem como fornecer informações de despesas e receitas operacionais para a demonstração do resultado do exercício

projetada, de ingressos e desembolsos para o fluxo de caixa projetado e de valores a receber ou a pagar para o balanço patrimonial projetado.

As despesas levantadas aqui podem repercutir diretamente nas receitas projetadas de curto e longo prazo, como podem ser orçadas simplesmente para manter a empresa no seu percurso, que normalmente são as despesas administrativas.

Mas também pode haver despesas que no primeiro momento seja somente gastos para a empresa, ou seja, um valor que a empresa arca para obter resultados baseado em um investimento que pode repercutir como receita a longo prazo que é o orçamento de despesas financeiras. O orçamento de despesas financeiras tem como base os financiamentos já existentes e uma previsão dos financiamentos e empréstimos a serem contratados, baseado nos orçamentos de vendas, produção, recursos humanos e despesas gerais. Para Frezatti (2007, p.74):

Nesta etapa, um problema a ser adequadamente tratado pela área que coordena o orçamento é a análise das informações no sentido de evitar tanto as “gorduras” indevidas das várias áreas da empresa, como as projeções incompletas.

Em outras palavras, Frezatti (2007) alerta para que no orçamento de despesas não seja orçado despesas além do necessário, que seriam as “gordurinhas”, mas que também não deixe de considerar aquelas despesas que apesar de serem despesas são fundamentais para a atividade da empresa.

### 2.3.2 Orçamentos Financeiros

Os orçamentos financeiros traduzidos nas projeções do balanço patrimonial, demonstração de resultados e demonstrações de fluxo de caixa identificam as conseqüências financeiras esperadas das atividades resumidas no orçamento operacional. Frezatti (2007, p. 55) explica que “a função do plano financeiro consiste em permitir que todas as decisões tomadas nos vários subplanos sejam transformadas em um único denominador, no caso, o monetário”.

É importante que a empresa trabalhe paralelamente as projeções das demonstrações de resultados como as demonstrações de fluxo de caixa. Uma vez que segundo Santos et al (2008, p.149):

Para que a empresa possa atingir seus objetivos, não basta que ela possua lucro líquido do exercício, isto é, que as projeções de resultados sejam positivas; além disso, ela deve manter um nível adequado de capital de giro a fim de alcançar as metas de resultado traçadas.

Isto significa que a análise somente do balanço patrimonial ou da demonstração de resultado possa informar que a empresa está tendo lucros positivos, porém os fluxos de caixa podem indicar que a empresa não tenha suficiência de capital de giro.

### 2.3.2.1 Projeção da demonstração de resultados e do balanço

Segundo Sanvicente e Santos (1983) as projeções da demonstração de resultados e do balanço possam ser as peças mais importantes de todo este processo orçamentário porque permite a avaliação de todo o planejamento. Estas projeções reúnem todos os orçamentos realizados para a análise e aprovação final. É neste momento que os orçamentos parciais poderão ser alterados para que sejam aprovados neste conjunto. Cabe ao diretor de orçamento reunir todas estas informações, avaliar e identificar qualquer erro ou omissão antes do início de implantação.

Depois desta junção de dados a análise será feita utilizando alguns instrumentos de análise financeira, como propõe Sanvicente e Santos (1983, p.167):

- Análise horizontal (comparação com os dados reais dos últimos cinco anos, por exemplo);
- Análise vertical (da demonstração de resultados, do balanço, de grupos de contas etc.);
- Índices operacionais e financeiros (índices de liquidez, de rentabilidade, de atividade);
- Relações de custo, volume e resultado;
- Demonstração de origens e aplicações de recursos;
- Participação percentual das despesas por natureza;
- Participação percentual por centro de custo.

O resumo desta análise será divulgado em relatório e passado ao diretor da empresa para uma avaliação final e identificação se os resultados estão dentro dos propostos e se atingirão os objetivos esperados.

Falando um pouco de cada projeção, a demonstração de resultado é elaborada a partir do orçamento de vendas, produção e orçamento de despesas

líquidas, permitindo a análise da formação do resultado econômico da empresa para geração da receita. Santos et al (2008, p.136) conceitua:

A demonstração do resultado do exercício projetado como sendo a peça do orçamento empresarial destinada a evidenciar a formação do resultado do exercício, mediante confronto das receitas e ganhos com os custos, despesas e perdas necessários à sua obtenção, em determinado período.

Nesta demonstração de resultado as receitas e outros ganhos assim como as despesas e perdas serão consideradas no seu fato gerador e não na movimentação de caixa, a não ser que as mesmas sejam incorridas como à vista.

Para Santos et al (2008, p.137) os principais objetivos da demonstração do resultado são:

- Avaliar a situação econômica projetada da empresa com base nas premissas orçamentárias de resultado;
- Analisar as principais variações entre a situação realizada em termos de receitas, custos e despesas operacionais da empresa e a situação prevista;
- Utilização como instrumento de planejamento da situação econômica da empresa, bem como seu controle;
- Possibilitar a verificação da margem bruta da empresa, seu resultado operacional e lucro líquido do exercício antecipadamente.

Em linhas gerais a projeção da demonstração de resultado permite a comparação dos resultados projetado com realizado verificando a eficiência e eficácia das operações da empresa.

O balanço patrimonial representa a projeção dos ativos, passivos e patrimônio líquido utilizando também o orçamento de vendas, produção e informações na demonstração do resultado. Para Santos et al (2008, p.143) o balanço patrimonial:

É a peça do orçamento empresarial que apresenta de forma ordenada o patrimônio projetado da empresa em determinado momento, permitindo a análise antecipada do desempenho financeiro da mesma.

Esta projeção permite avaliar a capacidade financeira da empresa em honrar seus compromissos dentro do período estimado, verificar as origens e aplicações de recursos da empresa e a estrutura de ativos e passivos. (SANTOS et al, 2008, p.144).

### 2.3.2.2 Orçamento de caixa

Esse orçamento é trabalhado basicamente dentro do sistema de planejamento financeiro, na projeção do fluxo de caixa. Segundo Padoveze (2000, p.390) o orçamento de caixa:

É a peça orçamentária que junta todos os orçamentos particulares, traduzindo-se num resumo de todo o orçamento operacional, e adicionando-se as peças orçamentárias do orçamento financeiro e de investimentos.

Pode-se dizer que o orçamento de caixa é a tradução em valores dos orçamentos operacionais, porém necessita de alguns ajustes diferentes dos orçamentos até aqui elaborados. O orçamento tem em seu critério obedecer ao princípio da competência do exercício que é competência segundo a contabilidade. O princípio de competência segundo Barros (2005, p.22):

Consiste no fato de que as receitas e as despesas devem ser incluídas na apuração do resultado da empresa no período em que ocorrem, sempre simultaneamente quando se correlacionarem, independentemente de recebimento e pagamento.

No caso do orçamento de caixa utiliza-se a competência de caixa, que é a política de pagamentos e recebimentos, quando o caixa realmente se movimenta, o que possibilita visualizar a provável posição do saldo de caixa nos meses em que o orçamento está sendo trabalhado. Com a análise da projeção do fluxo de caixa ou orçamento de caixa torna-se possível identificar as faltas de caixa bem como os excessos. (SANVICENTE E SANTOS, 1983).

Identificando as faltas e excessos de caixa ficará mais fácil tomar providências o mais rápido possível para contornar a insuficiência de caixa assim como estudar as melhores aplicações com o excesso de caixa.

Em síntese, para Sanvicente e Santos (1983, p.155) “a elaboração de projeções do fluxo de caixa, que dentro da seqüência do processo orçamentário 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; além disso, é preciso avaliar os saldos de caixa, identificando-se as eventuais correções necessárias.

Com o resultado da projeção do fluxo de caixa se obterá os dados necessários para projeção de resultados, que são as receitas financeiras, originadas pelos excessos de caixa.

Existem dois métodos básicos utilizados para a elaboração do orçamento de caixa que são: método dos recebimentos e pagamentos e método de resultado ajustado.

O método dos recebimentos e pagamentos permite um orçamento de caixa mais elaborado, baseado nos orçamentos operacionais elaborados até o momento. A idéia é ajustar todas as transações na data em que se converterão em termos de caixa e eliminar do orçamento aquelas saídas que não refletem efetivamente a saída de caixa, como por exemplo, as provisões e depreciações.

O método do resultado ajustado não é tão detalhado, tem um conteúdo mais reduzido e normalmente utilizado quando se faz projeções com prazos maiores que um exercício fiscal. Utiliza como informação básica inicial o resultado líquido projetado.

O orçamento de caixa é um instrumento importante para o planejamento estratégico da empresa, com a análise dos saldos de caixa, o diretor financeiro ou tesoureiro tem a função de avaliar e tomar as devidas providências que se fizerem necessárias, seja utilizando-se dos superávits ou tomando medidas para não deixar faltar recursos. Além do mais as projeções do fluxo de caixa pode determinar outras políticas na empresa como formas de pagamento, crédito aos clientes, rotação de estoque e pagamentos a fornecedores.

### 2.3.2.3 Orçamento de capital ou investimento

O orçamento de capital ou investimento é um orçamento de longo prazo que está diretamente ligado ao planejamento estratégico da empresa, mais especificamente a alta direção. Por se tratar de investimentos, relacionado a produção e retornos futuros, este orçamento não está ligado diretamente à elaboração do orçamento operacional. Segundo Padoveze (2000, p.390):

Os investimentos necessários para suportar os projetos de investimentos em novos produtos serão gastos efetuados no próximo exercício, mas que provavelmente serão para produtos a serem produzidos em exercícios futuros.

Para Gitman (2004, p.304) “orçamento de capital é o processo de avaliação e seleção de investimentos de longo prazo compatíveis com o objetivo de maximização da riqueza do proprietário da empresa”. Antes da elaboração deste orçamento é necessária a aplicação de técnicas de análise das alternativas e rentabilidade para cada projeto. E com esta análise será possível identificar as necessidades do investimento, como por exemplo, ter que abrir um orçamento de financiamento caso a empresa não tenha recurso suficiente para o investimento.

Para Frezatti (2007, p.67) “toda a análise de adequação financeira deve ter sido feita no planejamento estratégico para que o momento do orçamento sirva apenas para a implementação de uma decisão já tomada”. Desta forma as análises do melhor projeto já devem ter sido feitas quando da elaboração do planejamento estratégico.

Os projetos de investimentos para a empresa devem ter sido estruturados baseados em algum motivo, que segundo Gitman (2004) seriam: expansão, substituição, renovação e outros. Veja quadro abaixo:

Quadro 1: Motivos principais da realização de gastos de capital

| <b>Motivos principais da realização de gastos de capital</b> |  |
|--|--|
| <b>MOTIVO</b>  | <b>DESCRIÇÃO</b>   |
| Expansão   | O motivo mais comum de um gato de capital é o aumento do nível de operações, geralmente por meio da aquisição de ativos imobilizados. Uma empresa em crescimento precisa adquirir ativos imobilizados rapidamente, como imóveis e instalações de produção.   |
| Substituição   | À medida que o crescimento da empresa desacelera e ela atinge a maturidade, a maioria dos gastos de capital visa repor ou substituir ativos obsoletos ou desgastados. Sempre que uma máquina exige um reparo importante, o gasto com o reparo deve ser comparado ao gasto que seria feito para substituir a máquina e com os benefícios da substituição.   |
| Renovação  | A renovação, uma alternativa à substituição, pode envolver a reconstrução, a reforma ou o ajuste de um ativo imobilizado. Por exemplo, uma perfuradora poderia ser renovada com a substituição do motor e com a adição de um sistema de controle numérico; uma instalação física poderia ser renovada com a substituição da fiação elétrica e a adição de ar-condicionado. Para aumentar a eficiência, tanto a substituição como a renovação de máquinas podem ser soluções adequadas. |
| Outros   | Alguns gastos de capital não resultam na aquisição ou na transformação de ativos imobilizados tangíveis. Em lugar disso, envolvem um comprometimento de fundos de longo prazo, na expectativa de algum resultado futuro. Esses gastos incluem desembolsos de propaganda, pesquisa e desenvolvimento, consultoria de gestão e   |

|  |  |
|--|--|
|  | novos produtos. Outras propostas de gastos de capital – como a instalação de mecanismos de controle de poluição e segurança determinados pelo governo – são de difícil avaliação porque geram resultados intangíveis em vez de fluxos de caixa claramente mensuráveis. |
|--|--|

Fonte: Gitman (2004, p.305).

Existem algumas técnicas de orçamento de capital para avaliação dos projetos que unidas podem proporcionar uma boa base de decisão. São elas: período de *payback*, valor presente líquido (VPL) e taxa interna de retorno.

O período de *payback* segundo Gitman (2004, p.339) “trata-se do tempo necessário para que a empresa recupere seu investimento inicial em um projeto, calculado com suas entradas de caixa”. Para critério de decisão considera-se o seguinte:

- Se o período de *payback* for *menor* que o período máximo aceitável de recuperação, o projeto será aceito;
- Se o período de *payback* for *maior* que o período máximo aceitável de recuperação, o projeto será rejeitado.

O período aceitável de recuperação é designado pelo dono do projeto, não existe regra para este período.

A técnica de valor presente líquido (VPL) leva em conta o valor do dinheiro no tempo, é uma técnica que desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa estipulada. Essa taxa segundo Gitman (2004, p.339) “é o retorno mínimo que deve ser obtido em um projeto para que o valor de mercado da empresa fique inalterado”. Esta taxa também pode ser denominada de taxa de desconto, retorno exigido, custo de capital ou custo de oportunidade. Para critério de decisão considera-se:

- Se o VPL for *maior* que \$ 0, o projeto deverá ser aceito;
- Se o VPL for *menor* que \$ 0, o projeto deverá ser rejeitado.

E por último a técnica da taxa interna de retorno (TIR), que “é a taxa composta de retorno anual que a empresa obteria se concretizasse o projeto e recebesse as entradas de caixa previstas” (GITMAN, 2004, p.344). A TIR iguala o VPL de uma oportunidade de investimento a \$ 0, porque é em \$ 0 que o valor presente das entradas de caixa se iguala ao investimento inicial. Como critério de decisão, considera-se:

- Se a TIR for *maior* que o custo de capital, deve-se aceitar o projeto;
- Se a TIR for *menor* que o custo de capital, deve-se rejeitar o projeto.

Devido ao alto investimento Welsch (2007) alerta que o projeto normalmente envolve aplicações de recursos substanciais, e seu impacto sobre a empresa estende-se por períodos relativamente longos e ainda pode envolver gastos irrecuperáveis e fixos que se não for bem analisado no início do projeto dificilmente podem ser corrigidos ou repostos.

## 2.4 Tipos de Orçamentos

É de se questionar que devido à volatilidade do mercado o sistema orçamentário não seja a ferramenta adequada para planejamento e controle da empresa por não acompanhar as mudanças constantes, não contemplar todas as variáveis existentes e ser um processo demorado, complexo e que tenha um custo elevado. Conforme descreve Cokins (1994, p.4, apud Lunkes, 2003):

O processo orçamentário leva um tempo extraordinariamente longo, que as vezes excede um ano, dificultando ainda mais as previsões, além de frequentemente não poder acomodar as reações e mudanças no comportamento de clientes e competidores que ocorrem durante o processo.

No entanto existem diversos tipos de controle orçamentário que a empresa pode utilizar e escolher a que melhor lhe convier de acordo com seu mercado e vida útil do produto.

Atualmente existem diversas maneiras de elaborar o orçamento. Nos próximos tópicos serão tratados dos tipos de orçamento mais comumente encontrados nas empresas como: orçamento fixo (empresarial), orçamento contínuo, orçamento base zero, orçamento flexível e orçamento por atividade. A seguir será detalhado cada um deles.

### 2.4.1 Orçamento Fixo ou Empresarial

O orçamento empresarial ou orçamento fixo, como também é conhecido, é o primeiro método de orçamento que existiu, foi originado na administração pública e utilizado como instrumento de planejamento e controle das operações empresariais pela primeira vez na empresa *Du Pont* em 1919. O nível de detalhe do orçamento empresarial pode variar de empresa a empresa, pois depende das características dela.

Neste tópico não será detalhado o método de elaboração do orçamento empresarial como está explicado os tipos de orçamento citados abaixo, pois à sua forma de elaboração é exatamente conforme as etapas explicadas no tópico 2.3.

Lunkes (2003) diz que as empresas têm no orçamento importante instrumento para traduzir, implementar, acompanhar, estimular, motivar e controlar suas estratégias e operações. Portanto, não se pode negligenciar a importância do orçamento no processo de planejamento e controle, como um dos agentes responsáveis pela implementação dos objetivos. O orçamento fixo, que normalmente é formatado para o período de um ano não pode, simplesmente, ser eliminado do sistema de gestão das empresas, uma vez que, acredita-se nada melhor tenha surgido para substituí-lo, no entanto a falta de flexibilidade do orçamento anual pode inibir a busca de melhores resultados, é por isso que surgiram outros tipos de orçamentos mais fáceis que podem ser trabalhados sem problema junto com orçamento empresarial.

#### 2.4.2 Orçamento Contínuo

O orçamento comum, fixo ou empresarial, tem a tendência de ter o seu ciclo de acordo com o exercício fiscal da empresa, normalmente um ano, para muitas empresas o exercício fiscal é um período muito extenso para planejar. Alguns tipos de empresa possuem uma dinâmica de atividades muito grande ou um ciclo de vida dos produtos muito curto como um exemplo Lunkes (2003, p.82) cita que “as empresas inseridas em mercados de tecnologia apresentam problemas com o planejamento anual, em razão de rápidas mudanças tecnológicas e produtos com ciclo de vida muito curto”.

Com o orçamento contínuo é possível obter informações e acompanhar o orçamento de acordo com a necessidade da empresa e o ciclo de vida do produto. O ponto chave do orçamento contínuo é acrescentar um novo período do mesmo tamanho no fim de cada ciclo, tendo assim um orçamento atualizado periodicamente. Segundo Atkinson et al (2000, p.493) o orçamento contínuo é um “processo orçamentário que planeja um período específico, normalmente um ano, e é organizado em subintervalos orçados, normalmente um mês ou de um trimestre”.

Atkinson et al (2000) afirmam ainda que o período do orçamento deve ser longo suficiente para a empresa conseguir se antecipar às mudanças ambientais

relevantes a ela e então adaptar-se, porém curto o suficiente para assegurar que as estimativas para o fim do período sejam razoáveis e realistas.

As empresas de acordo com as suas características escolherão o período que lhe for mais realista para elaborar o orçamento, podendo ser ele de um mês, desta forma mês a mês deverá ser acrescentado o mês seguinte com as respectivas previsões e cuidados baseado no resultado do mês anterior. Pode ser bimestral, trimestral, semestral, enfim, da maneira que a empresa lhe achar conveniente, o interessante é que independe do período que escolherão para elaborar o orçamento, todas estarão trabalhando em cima de objetivos e metas anuais. Segundo Lunkes (2003, p. 83)

A elaboração do orçamento contínuo cobre geralmente um plano de tempo de 12 meses, substituindo normalmente o período atual a seu término pelo mesmo período no futuro; isso mantém constantemente os gestores e empregados envolvidos no processo orçamentário de forma que condições variáveis sejam incorporadas no momento oportuno.

Na citação anterior Lunkes (2003) diz que o orçamento além de estar atualizado constantemente, neste método é possível identificar variáveis diversas que não foram identificadas ou levadas em consideração no início da elaboração do orçamento e que em outro método de orçamento como, por exemplo, o orçamento empresarial que considera somente o orçamento do ano inteiro não consegue identificar variáveis que possam atrapalhar o orçamento e que depois podem não ser consideradas pelos acontecimentos já haverem passado.

Para Welsch (2007, p.82) o “orçamento contínuo é frequentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário replanejar e refazer projeções continuamente por força das circunstâncias”.

A elaboração do orçamento contínuo tem seu início com a distribuição aos gestores e empregados dos relatórios de resultados mensais. Esta distribuição de relatórios tem a intenção de identificar o mais cedo possível os problemas e então tomarem uma atitude para acertá-los o quanto antes. Além disso, Lunkes afirma que (2003, p.85):

A criação da cultura própria na entrega dos relatórios orçamentários mensais é essencial para criar um comportamento proativo no lugar de reativo, inclusive, além de uma postura de autocorreção dos problemas orçamentários.

Se os relatórios são entregues um tempo depois do fim do período orçado pode ser tarde para correção das distorções. Depois da distribuição dos relatórios aos gestores e empregados, dois passos precisam ser seguidos segundo Lunkes (2003, p.82):

- Devem fazer a análise do que deu certo e do que deu errado durante o período passado e de como poderia ser feito diferentemente no período futuro;
- Devem analisar e detalhar a receita e as despesas controláveis e elaborar as estimativas para o período futuro.

Trabalhando em cima das atualizações dos orçamentos contínuos, a elaboração do orçamento anual, ou do orçamento de longo prazo ficará mais fácil e precisará somente de pequenos detalhes.

O importante para que o orçamento contínuo seja uma ferramenta que auxilia nas decisões da empresa é a competência e habilidade dos participantes e também a veracidade das informações técnicas utilizadas durante o processo, como por exemplo, cálculos de depreciação exatos, projeções de fluxo de caixa.

As vantagens de trabalhar com o orçamento contínuo são três segundo Lunkes (2003, p.90):

- Facilidade em orçar períodos menores, de forma contínua e no menor tempo;
- Incorporação de novas variáveis;
- Resulta em um orçamento mais preciso e detalhado.

O orçamento contínuo é um sistema fácil de implementar, de gerenciar, não precisa de muito tempo para elaboração, assegura verdadeira responsabilidade, prediz o fluxo monetário e resulta em um orçamento mais preciso que as aproximações dos orçamentos tradicionais. Com a análise dos resultados pode-se incluir melhorias no período futuro.

Mesmo as empresas utilizando outros métodos orçamentários é possível que a idéia do orçamento contínuo seja adotada, pois as revisões e ajustes feitos em outros métodos são características do método de orçamento contínuo.

### 2.4.3 Orçamento Base Zero

O orçamento base zero, também conhecido somente pelas siglas OBZ, é um método que rejeita a visão tradicional do orçamento, pois o orçamento tradicional busca informações do que aconteceu no passado e com isso traz consigo as ineficiências do passado, como afirma Lunkes (2003, p.92) “o orçamento base zero rejeita a visão tradicional do orçamento e, principalmente a idéia do orçamento incremental, que leva em consideração os dados do ano passado mais um adicional”.

Segundo os autores Santos et al (2008, p. 159) “o orçamento base zero é uma ferramenta de redução de custos através do controle dos valores realizados em relação aos valores orçados da empresa”.

Neste método de orçamento não utiliza em sua elaboração as informações históricas, ele tem início a uma base zero como se estivesse sendo elaborado pela primeira vez, propondo novas metas e desafios e exigindo que as atividades sejam detalhadas e justificadas. Padoveze (2000, p.400) comenta que a proposta do OBZ “está em questionar cada gasto, buscando verificar a real necessidade dele”.

Cada atividade deverá ser rediscutida questionando a sua necessidade dentro da empresa. Concluindo que esta atividade é importante estuda-se então quanto deverá ser o gasto para sua manutenção e quais as suas metas e objetivos. (PADOVEZE, 2000).

Lunkes (2003, p.93) comenta que o orçamento base zero teve sua origem devido a três problemas:

1. Não terem sido estabelecidos alguns objetivos e metas, ou os objetivos e metas, tal como a direção os entendia e previa, não serem realistas à luz do valor final orçado;
2. Algumas decisões operacionais que afetavam as quantias necessárias não tinham sido tomadas;
3. As quantias do orçamento não eram estritamente alocadas de acordo com as alterações de responsabilidade e de carga de trabalho.

Em síntese, os problemas acontecem devido à falta de planejamento e controle eficaz, muitas vezes por falta de comunicação clara a respeito dos objetivos da empresa e do objetivo do próprio orçamento e a falta de empenho dos participantes em colocar o sistema para funcionar.

Este sistema orçamentário, por romper com o passado, não considerando o histórico da empresa necessita do envolvimento de todos os colaboradores da empresa, cada gestor precisa detalhar suas solicitações e justificar para serem avaliadas e classificadas por ordem de importância, além de ter que estimar todas as operações como se fosse a primeira operação da empresa, e as atividades precisam ser bem distribuídas entre os responsáveis pelo orçamento para se chegar ao resultado esperado.

Santos e Schmidt (2008) comentam que o diferencial deste sistema para os demais é justamente a análise que tem início de baixo para cima na estrutura organizacional. São os colaboradores que participam com ênfase no levantamento de dados e não somente os gestores.

De acordo com Carvalho (2002, p.5) apud Lunkes (2003) as principais características e objetivos do OBZ são:

- Analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades, partindo de uma base zero;
- Focalizar objetivos e metas das unidades de negócio cujos recursos são conseqüências do caminho ou direção planejada;
- Assegurar a correta alocação de recursos com base no foco e nos fatores-chave do negócio;
- Aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- Desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas e;
- Fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

O orçamento base zero obriga os gestores a reexaminar os seus processos e levantar as prioridades a partir do ponto zero. Isso levanta diversas questões em relação a custo, finalidade do orçamento, alternativas, medidas de desempenho, benefícios, diferentes maneiras de executar as atividades, centralização ou descentralização, enfim deve ser preparado o que se conhece como “pacote de decisão”. O pacote de decisão segundo Pyhrr (1973) apud Santos et al (2008):

É um documento que identifica e descreve uma atividade específica de modo que a administração possa: avaliá-la e priorizá-la em relação às outras atividades que concorram para a obtenção de recursos imediatos e decidir aprová-la ou rejeitá-la.

Para Lunkes (2003) ao elaborar o orçamento base zero precisa seguir dois passos importantes: identificação dos pacotes de decisão e a priorização destes

pacotes de decisão. A identificação dos pacotes de decisão consiste na análise e descrição de todas as atividades, estando elas em um ou mais pacotes de decisão. Esta análise definirá a sua prioridade em relação aos demais pacotes e a alocação dos recursos financeiros. Para Atkinson et al (2000) a alocação dos recursos escassos da empresa para as propostas de gastos podem atingir melhor as metas da empresa.

O trabalho de identificação dos pacotes de decisão inclui informar os objetivos e metas das atividades, conseqüências da não execução, levantamento das medidas de desempenho, informações dos caminhos alternativos e a relação custo-benefício do pacote.

Para coletar mais informações e facilitar as identificações o pacote de decisão pode ser desmembrado em unidades menores chamadas de variáveis base zero (VBZ) e ainda dividir estas variáveis em núcleos menores que são núcleos base zero (NBZ). Este núcleo segundo Santos et al (2008, p.166) “é a unidade de onde são retiradas as informações para elaboração do orçamento, sendo que muitas vezes ele é confundido e adotado por alguns gestores como um centro de custo”. Para cada pacote base zero é importante à existência de um dono, ou gerente que deverá ter alguns cuidados, tais como:

- Ter um amplo conhecimento da atual estrutura;
- Estudar e dimensionar a estrutura para o próximo exercício;
- Elaborar uma memória de cálculo para cada variável base zero;
- Efetuar comparações da mesma VBZ com o ano anterior;
- Justificar a solicitação dos recursos.

A fase de priorização dos pacotes de decisão normalmente é complicada, pois é ela que vai delinear o futuro da organização, mas devem ser analisados baseados nos objetivos e planejamento estratégico da organização. A priorização dos pacotes é feita através de uma análise do custo-benefício ou avaliação subjetiva.

Segundo Lunkes (2003, p.101) “os pacotes de decisão são ordenados por critérios previamente fixados pela alta direção da empresa e comunidade por meio do planejamento estratégico”. Para cada pacote se estabelece uma linha que será o limite máximo de gasto deste pacote, mede o desempenho também. Os pacotes que

ultrapassarem o nível de gastos ou não atingirem o desempenho esperado deverão ser revisados.

A análise correta do pacote pode representar uma redução no custo das atividades, ou seja, é possível executar a mesma atividade utilizando menos recursos financeiros assim como pode significar aumento de custo, porém representando melhor produtividade e/ou rentabilidade para a empresa.

“Deve-se ter o cuidado no gerenciamento para priorizar os pacotes de decisão para evitar competição entre os gestores, diminuir a moral e outros problemas”. (LUNKES, 2003, p.104).

O acompanhamento do orçamento base zero é de suma importância. Lunkes (2003) sugere ainda a criação de uma agenda mensal para o analista de orçamento ou gerentes levando em consideração o fechamento do mês para se ter informações precisas. Este calendário ou agenda é fundamental para análise e acompanhamento do que foi planejado versus realizado. Assim é possível identificar as variações ocorridas e diagnosticar as causas para corrigir no próximo período.

Pode-se dizer que a principal desvantagem do orçamento base zero é o tempo de elaboração e este tempo se estende devido a burocracia existente para cada atividade, que precisa ser muito bem detalhada e justificada. Por outro lado uma das vantagens é a sua adaptação a qualquer tipo de empresa, desde aquelas sem fins lucrativos até as instituições financeiras.

Para a empresa Lunkes (2003) lista algumas vantagens do orçamento base zero:

- O gestor precisa parar e refletir sobre as operações, as atividades que entrarão nos pacotes de decisão e procurar oportunidades de melhorias;
- Devido ao nível de detalhamento, se torna mais fácil avaliar os recursos necessários para realização dos fins desejados;
- Os excessos, faltas e duplicidades entre as atividades ou departamentos ficam mais fáceis de serem identificados;
- Concentra-se nas reais necessidades das atividades e departamentos;
- Proporciona um melhor acompanhamento do planejado *versus* realizado.

Santos et al (2008, p.172) apresentam alguns benefícios do OBZ que são:

- O orçamento tradicional cuida de extrapolar o passado acrescentando um aumento de porcentagem ao custo atual. Essa relação preserva o *status quo*, quando os custos e benefícios são raramente questionados e, por conseguinte, não são necessariamente alocados recursos para a área onde foram requeridos. O OBZ representa um movimento para alocação de recursos por necessidade e benefício;
- O OBZ cria uma atitude de interrogativa em lugar de assumir práticas decorrentes do passado;
- O OBZ focaliza atenção na produtividade e não somente na relação de custo;
- O OBZ aumenta o envolvimento das pessoas e melhora sensivelmente a motivação e o interesse no trabalho.

A idéia central do OBZ é fazer com que todos os empregados das unidades de negócio estejam envolvidos com o processo e buscando empenho e comprometimento para atingir os resultados esperados pela empresa.

#### 2.4.4 Orçamento Flexível

O processo orçamentário segundo Lunkes (2003, p.106) é fundamental para orientar “os gestores na tomada de decisão, com o intuito de auxiliar na implementação dos planos e objetivos, produzir padrões de desempenho, bem como promover a coordenação e comunicação da empresa”.

O método de orçamento flexível permite orçar cenários diversos baseado na expectativa da empresa ou no mercado. Este método foi lançado na Alemanha por Kilger e Plant em 1970 com dois princípios básicos citados por Lunkes (2003, p.106):

1. Os centros de responsabilidade como o controle e o cálculo de custo por produto e;
2. A nítida separação entre custos fixos e variáveis por centro.

O orçamento flexível é o processo que ajusta o orçamento original ao nível real de atividade. Segundo Horngren (1985, p.137) apud Padoveze (2000) “o orçamento flexível é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividades”.

No orçamento empresarial muitas vezes não é considerado os custos nas suas divisões de variável e fixo desta forma os custos variáveis quando são orçados divergem muito do que foi realizado, pois os mesmos não foram considerados variando por atividade. Na elaboração do orçamento flexível é fundamental que seja feita a análise dos custos nas categorias variáveis e fixas, para prever as despesas

em diferentes níveis de atividades. Este método de orçamento permite ao invés de orçar somente um volume de produção ou vendas, admite que seja criada uma faixa de nível de atividades, onde se poderá orçar mais de uma faixa de produção ou venda. (PADOVEZE, 2000)

Segundo Lunkes (2003, p.108) “a elaboração do orçamento flexível está baseada no adequado conhecimento dos padrões de comportamento dos custos”, principalmente os custos indiretos de fabricação que hoje em dia muitas vezes tem sido mais representativos que os custos diretos como matéria-prima e mão-de-obra. Lunkes (2003, p.109) ainda complementa dizendo que para o orçamento flexível:

Precisa-se saber o que cada empregado produz, o que cada metro quadrado da fábrica produz, e o que cada máquina ou computador produz. Somente assim, a empresa é capaz de medir eficazmente quanto e como aquele recurso em particular é gasto ou consumido.

As identificações dos custos fixos, variáveis, diretos e indiretos reais dependem do conhecimento profundo que o gestor tem em relação a sua atividade e capacidade produtiva, saber o tempo que cada homem trabalha e quanto tempo leva para fazer um determinado produto, ter a informação de quanto cada máquina produz e quanto tempo leva para produzir uma unidade, dados que depois de cruzados geram informações consistentes e fáceis de serem controladas e trabalhadas. Além do levantamento dos custos, para alavancar este modelo, é preciso determinar as medidas de alocação da receita e também das despesas.

As discrepâncias entre planejado e orçado para Watts (1996, p.640) apud Lunkes ocorrem por três razões:

1. O volume de atividade pode ser diferente do planejado;
2. O preço das unidades vendidas pode ser diferente do orçado e;
3. Custos reais podem ser diferentes do planejado.

As variações ou discrepâncias é a diferença entre o resultado obtido e o valor orçado. Estas variações ajudam no planejamento e nas decisões que os gerentes precisam tomar ao analisar os resultados, elas contribuem nos seguintes aspectos, conforme descrito por Lunkes (2003, p.110):

1. Áreas com variações recebem mais atenção;
2. Variações podem explicar situações indesejadas;
3. São usadas para avaliar desempenho;

4. Há incentivos por eficiência para gerentes que minimizam essas variações no futuro.

Lunkes (2003, p.110) cita os autores Horngren, Foster e Datar que criaram um método de elaboração do orçamento flexível “baseado em cinco etapas, considerando que todos os custos em relação ao nível de fabricação são variáveis ou fixos”. São elas:

1. Determinar os preços orçados para valor unitário de venda, custos variáveis por unidade e custos fixos;
2. Determinar a quantidade real de medidas de receita;
3. Determinar o orçamento da receita utilizando como base a receita unitária e o número real de medidas da receita;
4. Determinar a quantidade real das medidas de alocação dos custos;
5. Elaborar o orçamento flexível dos custos, baseado nos custos variáveis unitários orçados, custos fixos e quantidade real das medidas de custos.

O orçamento flexível, assim como qualquer orçamento necessita do envolvimento e esforços dos colaboradores de todos os níveis, contribui aos gestores na tomada de decisão, ele também proporciona orçar para uma gama de atividades o que favorece aos gestores lidar com as incertezas do ambiente. Com o tempo as variações do previsto e realizado se tornarão cada vez menor por se tratar de um aprendizado contínuo acerca das operações, produtos, processos e atividades.

No orçamento flexível as diferenças do orçado e realizado podem ser facilmente encontradas por causa do detalhamento e das atividades orçadas, com isso as decisões de correções também são mais favorecidas devido a clareza e conhecimento das causas.

#### 2.4.5 Orçamento por Atividade

O orçamento por atividade ou também chamado o ABB (*Activity Based Budgeting*) foi originado pela evolução do ABC. O ABC significa “Custeio Baseado em Atividade” que é um método de custeio com o objetivo de melhorar a alocação dos custos indiretos de fabricação de acordo com as atividades.

O ABC segundo Cokins (1999, p.8) apud Lunkes (2003) tem três principais funções:

- Ampliar o entendimento sobre os custos;
- Dar apoio à tomada de decisão e;
- Ajudar no planejamento preditivo.

O orçamento por atividade utiliza o ABC com o objetivo de estimar os custos e as necessidades de recursos por meio de direcionadores. O orçamento com a função de fornecer informações futuras (prospecção) junto com a contabilidade por atividade forma um instrumento de planejamento e controle (LUNKES, 2003).

Segundo Lunkes (2003, p. 120 e 121) “o orçamento por atividades permite identificar os recursos alocados para cada atividade e como estas estão contribuindo para maximizar as oportunidades de seus produtos e clientes”.

Para elaboração do orçamento por atividade é necessário ter conhecimento de alguns conceitos que serão utilizados no decorrer do texto como: processos, recursos, atividades, tarefas e direcionadores.

Processos segundo Nakagawa (1994, p.44) apud Lunkes (2003) “é uma cadeia de atividades relacionadas entre si, interdependentes e ligadas pelos serviços que elas intercambiam”.

Os recursos “são gastos necessários para o funcionamento do negócio. É todo sacrifício realizado para produzir um produto, serviço ou atender a um cliente.” (LUNKES, 2003, p. 122).

A atividade “descreve o modo como a empresa emprega seu tempo e recursos para alcançar os objetivos empresariais” (BRIMSON, 1996, p.63, apud LUNKES, 2003). A atividade descreve o que a empresa faz – a forma como o tempo e os produtos do processo são gastos. Lunkes (2003, p.122) afirma que “a principal função de uma atividade é converter recursos em produtos e serviços”. O orçamento por atividade identifica as atividades desenvolvidas na empresa e determina seus custos e desempenho, em termos de tempo e qualidade.

Nakagawa (1994, p.74 apud Lunkes, 2003) diz que “o direcionador de custos é uma transação que determina a quantidade de trabalho, ou seja, é um evento ou fator causal que influencia o nível e o desempenho de atividades e o consumo de recursos”. Direcionador de custos pode ser traduzido pelo fator que determina a ocorrência de uma atividade.

Os direcionadores de custos são utilizados em três etapas, em diferentes momentos, são eles:

1. O ABB irá determinar a demanda, os produtos e a capacidade de atendê-los, através dos direcionadores de receita;
2. Precisar ser determinada às atividades que atenderão à demanda projetada, através dos direcionadores de custos;
3. Deve ser determinado os recursos necessários para suprir as atividades projetadas na etapa 2, por direcionadores de recursos.

Apesar do orçamento por atividades (ABB) estar baseado nos conceitos fundamentais do ABC, eles possuem várias diferenças que seguem no quadro abaixo elaborado por Bleeker (2001, p.6 apud, Lunkes, 2003).

Quadro 2: Contrastando ABC com ABB

| ABC  | ABB  |
|--|--|
| Objetivo: determinar os custos de produtos e processos.  | Objetivo: determinar a quantidade de recursos necessários para alcançar o nível de produção desejado.  |
| Histórico por natureza.  | Preditivo por natureza.  |
| Aplicação de cima para baixo da cruz do ABC.   | Aplicado de baixo para cima da cruz do ABC.  |
| Entrada de dados: histórico.   | Entrada de dados: previsões.   |
| Uma vez estabelecidos, os resultados de custos são determinados usando um tempo (direcionador).                              | Utiliza processo interativo que compara resultado x estimativas.   |
| O resultado do modelo é usado geralmente para custos para tomar decisões operacionais.                                       | O resultado do modelo prevê antecipadamente como uma mudança no orçamento afetará o desempenho da empresa no futuro.                                       |
| É orientado primordialmente para resultados financeiros.   | É orientado para resultados quantitativos (unidades produzidas, etc). A conversão para valores financeiros é feita em um segundo passo.                    |
| São estabelecidos o número de atividades necessárias e o custo das unidades produzidas a partir do volume atual de produção. | Uma definição mais precisa de demanda de produção é o ponto de partida. A quantidade de atividades é estimada para atender a demanda de produção prevista. |
| Prevê conexões entre recursos, atividades, produtos e processos da empresa.  | Prevê conexões entre produtos, atividades e recursos, capacidade de produção, desempenho financeiro e orçamento tradicional.                               |

Fonte: Bleeker, 2001, p. 13 apud Lunkes, 2003, p.123

## 2.5 Princípios de Orçamento

Os princípios de orçamento servem como um *checklist* para que o orçamento seja desenvolvido adequadamente e ele é um importante ingrediente para medir a eficiência do processo de planejamento e controle. (FREZATTI, 2007, p.48).

Para Welsch (2007) os princípios de orçamento estão ligadas diretamente a execução do processo de administração e tendem a representar orientações, atividades e abordagens desejáveis. Os princípios mais importantes são:

1. Envolvimento administrativo;
2. Adaptação organizacional;
3. Contabilidade por áreas de responsabilidade;
4. Orientação para objetivos;
5. Comunicação integral;
6. Expectativas realistas;
7. Oportunidades;
8. Aplicação flexível;
9. Acompanhamento;
10. Reconhecimento do esforço individual e do grupo.

O envolvimento administrativo para Welsch (2007, p.50) “subentende apoio, confiança, participação e orientação da administração”. Isto significa que a alta administração não deve somente ter conhecimento do processo de planejamento e controle que está sendo desenvolvido na empresa, mas estar envolvida com o processo. É preciso que a administração tenha conhecimento da natureza e características da empresa, estar convencida que o enfoque dado ao planejamento e controle é o que a empresa precisa no momento, se dispor e esforçar para o processo funcionar e apoiar os programas a serem desenvolvidos através do processo principal de planejamento e controle. (WELSCH, 2007).

Para Frezatti (2007, p.84) o envolvimento administrativo “consiste em a administração compreender o papel do planejamento nos negócios, estando convencida do benefício que ele traz à organização”.

O princípio da adaptação organizacional diz basicamente que as responsabilidades de cada indivíduo dentro da organização devem estar bem claras, conforme diz Frezatti (2007) é fundamental saber **quem faz o que**, é por isso que

existe um organograma que define também as responsabilidades. Para Welsch (2007, p.53):

Evidentemente, numa empresa o controle é feito através de pessoas, não de objetos; portanto esta função administrativa específica também exige uma estrutura organizacional definida e uma delimitação muito clara de níveis de autoridade e responsabilidade.

Um bom trabalho baseado neste princípio de adaptação organizacional, que é uma definição de estrutura e responsabilidades pode evitar a duplicação de esforços assim como a ausência de definição de responsabilidades.

O princípio de contabilidade por área de responsabilidade necessita que o sistema contábil esteja organizado de acordo com a estrutura da empresa, se a empresa tem mais que uma unidade, então que o plano de contas represente cada uma destas unidades. Se a empresa está dividida em centro de custos, então que os resultados contábeis também estejam separados por centros de custos. Para Welsch (2007, p.54):

Em termos mais diretos, deve haver um sistema de contabilidade por áreas de responsabilidade – ou seja, um sistema adaptado primordialmente às responsabilidades organizacionais para utilizar-se o planejamento e controle de resultados.

Segundo Frezatti (2007, p.49) “unidades de negócio, centros de lucros, centros de custos e centros de responsabilidades devem estar claramente definidos na contabilidade e devem ser considerados na geração de informações”.

A orientação para objetivos segundo Welsch (2007, p.56) “envolve a aceitação por parte da administração do conceito de administração por objetivos”. Os objetivos precisam ser definidos por cada área da empresa, tendo o cuidado de que os mesmos não sejam conflitantes com o objetivo geral. A administração por objetivos conforme Frezatti (2007) estabelece objetivos que permitem dispor de padrões que efetuam comparações dos resultados reais, a fim de medir a eficiência do controle e a eficácia das ações e cria condições para a tomada de decisões sobre os objetivos específicos.

O princípio de comunicação integral enfatiza que a comunicação entre os participantes do projeto, sejam eles superiores e/ou subordinados, aumenta a qualidade da elaboração dos planos, devido o conhecimento de todos os

participantes em relação as suas responsabilidades e objetivos individuais e coletivos.

Além do mais Frezatti (2007, p.50) descreve que “a cultura e a tradição da empresa têm muito a ver com o grau e a intensidade da comunicação das pessoas no seu dia-a-dia e no processo de elaboração do plano”.

A expectativa realista no planejamento e controle de resultados significa que a empresa deve ser coerente no momento da elaboração do seu orçamento, não sendo otimista demais, mas também não sendo extremamente conservador. Para Welsch (2007, p.56) o princípio da expectativa realista significa que “as expectativas devem referir-se à sua dimensão temporal específica e a um ambiente externo e interno imaginário (projetado) que existirá durante o período”.

O planejamento acomodado faz com que os participantes não se motivem para atingir objetivos pequenos ou muito fáceis, e por outro lado um plano com objetivos agressivos desencoraja por serem objetivos praticamente inalcançáveis. Segundo Welsch (2007, p.57) “a alta administração da empresa é diretamente responsável pela definição de uma política para a intensidade do desafio a ser refletida em expectativas realistas”.

Para Frezatti (2007, p.50) o princípio da oportunidade “está ligada ao momento mais adequado de dispor das informações para a sua utilização”. Isto quer dizer que é importante, de acordo com o tipo de orçamento escolhido pela empresa, que o plano já tenha sido elaborado, analisado, corrigido, aprovado e divulgado antes que o período orçado chegue inclusive que os relatórios dos períodos já realizados estejam em mãos caso seja necessária alguma intervenção no orçamento em aberto. Para que este princípio venha acontecer é preciso haver uma política administrativa que organize e controle os calendários ou o ciclo de planejamento.

O princípio da aplicação flexível vem de encontro com o método de orçamento flexível que possibilita os gestores a efetuarem atualizações e ajustes no decorrer do período, fazendo com que o planejamento esteja o mais próximo da realidade possível. Segundo Welsch (2007, p.60) “este princípio reconhece que um programa de planejamento e controle de resultados não poderá dominar a empresa”. Isto significa que o planejamento orçamentário tenha sua função de auxiliar na tomada de decisões e prever situações futuras e não deixar a empresa engessada trabalhando somente dentro do proposto no planejamento sem inovações e movimentos do mercado. Um orçamento engessado, que não permite a empresa a

incrementar outras variáveis e mudar o planejamento quando achar necessário, não é útil para a empresa e acaba ficando de lado.

A satisfação de um colaborador contribui na melhoria do desempenho de suas atividades e esta satisfação normalmente vem do reconhecimento que a organização demonstra ao colaborador. O princípio do reconhecimento do esforço individual e do grupo mostra justamente que a evidência do colaborador não pode ser somente no seu desempenho negativo, mas também no fator positivo, por exemplo, quando uma determinada equipe preparou um planejamento que favoreceu a empresa e não incorreu em prejuízos. A motivação aumenta nesta situação, conforme descreve Frezatti (2007, p.51):

Quando a organização identifica as variáveis favoráveis e desfavoráveis, relacionando tal desempenho a uma área e a um indivíduo e proporcionando conseqüências na remuneração, ela proporciona condições de motivação adequada às pessoas.

Por fim o princípio de acompanhamento vem enfatizar mais uma vez a importância de que haja planejamento e controle, e não somente planejamento. Segundo Frezatti (2007, p.51) “o planejamento só se consuma se for monitorado, acompanhado e controlado”. O acompanhamento permitirá a organização identificar a situação favorável ou desfavorável e então tomar as devidas providências.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho a ser desenvolvido terá duas etapas: primeiramente será feito um embasamento teórico sobre a elaboração e os tipos de orçamentos existentes, as vantagens e desvantagens deste método de planejamento e controle. Na segunda será feito um estudo de caso, onde será apresentado um breve histórico da empresa com informações do ramo de atividade, tempo atuante no mercado, público alvo, faturamento médio mensal e outras informações. Posteriormente serão coletados os dados da empresa, buscando as informações trimestrais de receitas e despesas no período de Janeiro de 2008 a Março de 2009 no demonstrativo de resultado (DRE).

Ainda na segunda etapa com base no demonstrativo de resultado será elaborado um orçamento com período trimestral projetado para do segundo trimestre de 2009 ao primeiro trimestre de 2010, a elaboração do orçamento servirá para a empresa ter como base as receitas e despesas previstas para o período orçado, sendo possível ainda melhorar e identificar valores que possam estar alocados incorretamente.

Sendo o objetivo deste projeto a aplicação de uma ferramenta de sistema orçamentário na empresa em questão, o tipo de pesquisa a ser desenvolvida classifica-se como um estudo de caso descritivo. Para Yin (2005, p.19):

Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Neste caso a questão levantada é saber como é possível efetuar planejamento e controle através do sistema orçamentário em uma empresa prestadora de serviço que atua diretamente com sistema de informação.

As pesquisas descritivas caracterizam-se frequentemente como estudos que procuram determinar opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas e os estudos de caso se constituem na estratégia preferida quando o "como" e/ou o "por que" são as perguntas centrais, tendo o investigador um pequeno controle sobre os eventos, e quando o enfoque está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto de vida real (YIN, 2005).

A valorização do estudo de caso descritivo está baseada na premissa que os problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observações objetivas e diretas.

Assim, o presente estudo está baseado na premissa de que o efetivo planejamento e controle de contas através do sistema orçamentário levarão a empresa ter um foco principal e ajustar as despesas no que for estritamente necessário, contendo os gastos e aumentando a receita é possível que se tenha uma lucratividade esperada.

## 4 ESTUDO DE CASO

A empresa em questão analisada é uma micro empresa, principalmente prestadora de serviço que atua na área de sistema de gestão empresarial. Tem como atividades a comercialização de *software* para gestão empresarial, comumente denominado de sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), consultoria e implantação dos sistemas comercializados, treinamentos, suporte técnico e consultoria na área contábil, mais especificamente conciliações bancárias, cálculo dos custos de produtos, formação de preço e fechamento contábil.

Esta empresa está no mercado há 7 (sete) anos, atualmente o grupo de trabalho está composto por 1 (um) sócio diretor atuando tanto na área administrativa quanto comercial, 5 (cinco) funcionários nas áreas administrativa, implantação, treinamento e suporte técnico e 1 (um) pessoa que atua na área comercial junto ao diretor. A empresa está enquadrada no Simples e tem faturamento médio mensal R\$ 33.000,00.

O público alvo desta empresa é a indústria, principalmente do ramo de metalurgia pela facilidade em aproveitar nos clientes o conhecimento que os funcionários adquirem no ramo. Porém não são descartados os demais contatos feitos com empresas de outros ramos, inclusive comércio e prestadores de serviços como escritórios contábeis.

A prática deste trabalho é a projeção orçamentária de 4 (quatro) trimestres do demonstrativo de resultado (DRE). Foram feitos 3 (três) projeções para análise: uma pessimista, uma realista e uma otimista. O foco deste planejamento orçamentário acontecerá principalmente nas contas de receitas e suas deduções, uma vez que o resultado esperado deste controle orçamentário é aproveitar melhor a capacidade instalada e intelectual que a empresa tem, aumentar as receitas, e conter os gastos com despesas financeiras que estão altas e fora de controle.

A maior parte das contas de despesas de serviços prestados e gastos gerais se manterão por serem contas fixas e por não serem afetadas no desempenho da área comercial quando da expectativa em aumentar o faturamento da empresa.

Como dados históricos para projeções futuras foram analisados os 5 (cinco) últimos trimestres do demonstrativo de resultado da empresa. As contas que terão poucas variações foram projetadas com base na média destes trimestres já realizados.

Tabela 1 – Períodos Realizados - DRE

| DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO                      | REALIZADO          |                    |                     |                    |                    |
|---|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
|   | 1º T/2008          | 2º T/2008          | 3º T/2008           | 4º T/2008          | 1º T/2009          |
| <b>(+) RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>                        | <b>112.791,00</b>  | <b>102.839,54</b>  | <b>124.414,85</b>   | <b>101.897,88</b>  | <b>146.897,65</b>  |
| Serviço de Licença de uso - venda                           | 22.802,98          | 12.096,80          | 21.780,02           | 4.620,00           | 22.200,00          |
| Serviço de Atualização                                      | 39.649,84          | 48.568,39          | 54.526,25           | 54.002,99          | 58.123,34          |
| Serviço BAT   | 26.042,80          | 16.962,80          | 25.304,50           | 21.122,83          | 33.659,24          |
| Serviço LUT   | 24.295,38          | 25.211,55          | 22.804,08           | 22.152,06          | 32.915,07          |
| <b>(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>                        | <b>(11.522,90)</b> | <b>(6.102,17)</b>  | <b>(639,85)</b>     | <b>(11.524,65)</b> | <b>(16.746,33)</b> |
| Simples   | (11.522,90)        | (6.102,17)         | (639,85)            | (11.524,65)        | (16.746,33)        |
| <b>(=) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS E SERVIÇOS</b>             | <b>101.268,10</b>  | <b>96.737,37</b>   | <b>123.775,00</b>   | <b>90.373,23</b>   | <b>130.151,32</b>  |
| (-) Custo das Mercadorias Vendidas e dos Serviços Prestados | 0,00               | 0,00               | (155,00)            | 0,00               | 0,00               |
| Repasso para produtora de atualização                       | (11.192,50)        | (13.144,22)        | (19.072,83)         | (17.205,45)        | (20.166,05)        |
| Repasso para produtora de licença de uso                    | (5.570,65)         | (6.355,28)         | (2.407,45)          | (1.117,79)         | (8.813,00)         |
| Repasso para produtora de lic. de uso temporário            | (7.607,23)         | (6.826,78)         | (5.744,32)          | (7.813,81)         | (7.753,71)         |
| <b>(-) LUCRO BRUTO</b>                                      | <b>76.897,72</b>   | <b>70.411,09</b>   | <b>96.395,40</b>    | <b>64.236,18</b>   | <b>93.418,56</b>   |
| <b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>                            | <b>(52.402,97)</b> | <b>(62.788,83)</b> | <b>(104.330,33)</b> | <b>(69.928,37)</b> | <b>(64.350,66)</b> |
| <b>(-) DESPESAS COM VENDAS</b>                              | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>        | <b>(1.016,00)</b>   | <b>(930,00)</b>    | <b>0,00</b>        |
| Perdas com devedores duvidosos                              | 0,00               | 0,00               | (816,00)            | (837,00)           | 0,00               |
| Material expediente   | 0,00               | 0,00               | 0,00                | (93,00)            | 0,00               |
| Cursos e Seminários   | 0,00               | 0,00               | (200,00)            | 0,00               | 0,00               |
| <b>(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>                         | <b>(52.402,97)</b> | <b>(62.788,83)</b> | <b>(103.314,33)</b> | <b>(68.998,37)</b> | <b>(64.350,66)</b> |
| <b>DESPESAS COM PESSOAL</b>                                 | <b>(35.567,06)</b> | <b>(47.158,74)</b> | <b>(59.698,09)</b>  | <b>(50.614,15)</b> | <b>(45.285,04)</b> |
| Salários  | (8.694,30)         | (16.314,80)        | (25.294,80)         | (22.919,19)        | (19.414,06)        |
| Pró-labore  | (19.122,93)        | (18.193,00)        | (20.269,54)         | (15.697,19)        | (16.173,89)        |
| Horas Extras  | 0,00               | (43,63)            | (43,06)             | 0,00               | 0,00               |
| Prêmios e Gratificações                                     | (1.287,91)         | (1.231,89)         | (2.453,01)          | 0,00               | 0,00               |
| FGTS  | (915,89)           | (2.089,75)         | (3.097,18)          | (2.842,34)         | (1.231,32)         |
| Férias  | (557,27)           | (2.013,02)         | (1.966,35)          | (2.081,67)         | (1.709,20)         |
| 13o. Salário  | (909,74)           | (1.398,49)         | (1.441,06)          | (1.605,72)         | (1.206,03)         |
| Auxílio Transporte  | (847,40)           | (1.626,40)         | (1.223,60)          | (1.241,23)         | (1.544,40)         |
| Auxílio Refeição/Alimentação                                | (1.614,20)         | (2.746,00)         | (2.576,00)          | (2.889,32)         | (2.760,00)         |
| Seguros   | (327,96)           | 0,00               | 0,00                | 0,00               | 0,00               |
| Assistência Médica e Social                                 | (1.289,46)         | (1.501,76)         | (1.333,49)          | (1.337,49)         | (1.246,14)         |
| <b>SERVICIOS PREST. P/ TERCEIROS</b>                        | <b>(1.469,50)</b>  | <b>(2.397,52)</b>  | <b>(4.403,00)</b>   | <b>(5.733,50)</b>  | <b>(4.500,31)</b>  |
| Serviços Prestados - PJ                                     | (235,00)           | (700,16)           | (813,00)            | 0,00               | (255,00)           |
| Serviços Prestados - PF                                     | 0,00               | (105,00)           | (180,00)            | 0,00               | (260,00)           |
| Contabilidade   | (1.234,50)         | (1.580,00)         | (620,00)            | (2.230,00)         | (1.548,33)         |
| Advocacia   | 0,00               | (12,36)            | 0,00                | 0,00               | 0,00               |
| Consultoria   | 0,00               | 0,00               | (710,00)            | 0,00               | 0,00               |
| Informática   | 0,00               | 0,00               | (1.880,00)          | (3.057,50)         | (1.690,13)         |
| Moto-Boy  | 0,00               | 0,00               | 0,00                | (446,00)           | (746,85)           |
| <b>GASTOS GERAIS</b>  | <b>(15.366,41)</b> | <b>(13.232,57)</b> | <b>(39.213,24)</b>  | <b>(12.650,72)</b> | <b>(14.650,31)</b> |
| Depreciações e Amortizações                                 | (2.941,32)         | (2.941,32)         | (2.941,32)          | (2.941,32)         | (2.871,42)         |
| Manut. e Conservação de Máquinas                            | 0,00               | 0,00               | (194,20)            | 0,00               | (62,00)            |
| Manut. e Conservação de Imóveis                             | (772,40)           | 0,00               | 0,00                | 0,00               | 0,00               |
| Manut. e Conservação de Veículos                            | (204,40)           | (450,00)           | (795,00)            | (162,00)           | (428,00)           |
| Manutenção e Reparos em Geral                               | 0,00               | (554,44)           | 0,00                | 0,00               | 0,00               |
| Combustíveis  | (2.050,22)         | (2.722,89)         | (1.419,39)          | (832,44)           | (2.284,92)         |
| Bens de Pequeno Valor                                       | (199,90)           | (296,00)           | 0,00                | 0,00               | 0,00               |
| Fretes  | (150,00)           | 0,00               | (35,00)             | 0,00               | (8,00)             |
| Aluguel de Imóveis e Condomínios                            | (2.521,50)         | (2.481,44)         | (2.788,70)          | (3.540,12)         | (2.309,48)         |
| Arrendamento Mercantil                                      | 0,00               | 0,00               | (19.746,00)         | 0,00               | 0,00               |
| Viagens e Estadas   | (806,48)           | (284,00)           | (2.640,17)          | (847,03)           | (308,50)           |
| Conduções e Estacionamento                                  | (513,60)           | (279,30)           | (524,50)            | (425,15)           | (354,87)           |
| Refeições   | (269,84)           | (479,26)           | (575,84)            | (130,00)           | (149,06)           |
| Material de Hig. Limpeza e Copa                             | (378,83)           | (273,04)           | (250,98)            | (295,00)           | (305,38)           |
| Material de Expediente                                      | (1.035,26)         | (817,37)           | (1.337,88)          | (483,58)           | (317,84)           |
| Seguros   | (194,31)           | (286,98)           | (1.156,43)          | 0,00               | (1.334,97)         |
| Livros, Jornais e Textos                                    | 0,00               | 0,00               | (52,44)             | 0,00               | 0,00               |
| Energia Elétrica  | (364,08)           | (406,61)           | (456,88)            | (488,82)           | (478,55)           |
| Água  | (165,98)           | (31,50)            | (74,00)             | (64,00)            | (60,00)            |
| Telefone  | (2.161,16)         | (1.955,60)         | (4.289,56)          | (3.937,00)         | (3.855,79)         |
| Comunicações  | (59,83)            | 0,00               | (16,00)             | 0,00               | 0,00               |
| Cartórios e Custas Judiciais                                | (281,39)           | (993,29)           | (726,64)            | 86,50              | (86,64)            |
| Brindes e confraternizações                                 | (138,85)           | 0,00               | 0,00                | 0,00               | 0,00               |
| Correios e Malotes  | (125,70)           | (141,00)           | (166,40)            | (146,55)           | (124,75)           |
| Impostos e Taxas  | (641,01)           | (584,42)           | (456,77)            | 0,00               | (749,85)           |
| Gastos Reembolsáveis  | 0,00               | 0,00               | 76,00               | 0,00               | 0,00               |
| (-) Recuperações Diversas ADM (reembolsos)                  | 609,65             | 2.768,84           | 1.368,75            | 1.825,79           | 1.895,71           |
| Outras Despesas   | 0,00               | (22,95)            | (13,89)             | (270,00)           | (371,00)           |
| <b>(-) DESPESAS NÃO DEDUTÍVEIS</b>                          | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>        |
| Doações e Brindes   | 0,00               | 0,00               | 0,00                | 0,00               | 0,00               |
| Multas não Dedutíveis                                       | 0,00               | 0,00               | 0,00                | 0,00               | 0,00               |
| <b>(+) RECEITAS FINANCEIRAS</b>                             | <b>22,65</b>       | <b>182,79</b>      | <b>195,19</b>       | <b>92,27</b>       | <b>227,33</b>      |
| Juros Recebidos   | 18,19              | 15,01              | 187,10              | 39,76              | 228,03             |
| Descontos Obtidos   | 4,46               | 167,78             | 3,78                | 48,89              | 1,30               |
| Rendimentos de Aplicações Financeiras                       | 0,00               | 0,00               | 4,31                | 3,62               | 0,00               |
| <b>(-) DESPESAS FINANCEIRAS</b>                             | <b>(15.787,47)</b> | <b>(14.421,44)</b> | <b>(28.842,79)</b>  | <b>(21.951,94)</b> | <b>(16.978,41)</b> |
| Descontos Concedidos  | (1.527,60)         | (554,00)           | (281,76)            | 0,00               | (106,43)           |
| Despesas Bancárias  | (1.305,30)         | (2.542,34)         | (2.544,99)          | (2.352,57)         | (1.927,26)         |
| Juros Pagos   | (12.856,03)        | (11.251,49)        | (25.020,82)         | (18.405,27)        | (14.652,71)        |
| CPMF/OF/IOF   | (98,54)            | (32,56)            | (992,52)            | (198,75)           | (292,01)           |
| Outras Despesas   | 0,00               | (41,05)            | 0,00                | (995,35)           | 0,00               |
| Juros Contratuais   | 0,00               | 0,00               | (2,70)              | 0,00               | 0,00               |
| <b>(=) LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL</b>                    | <b>8.729,93</b>    | <b>(6.616,39)</b>  | <b>(36.582,53)</b>  | <b>(27.551,86)</b> | <b>12.316,82</b>   |

A projeção pessimista teve uma redução nas vendas de aproximadamente 12% da média de faturamento dos últimos 5 períodos, apesar da queda sempre que houver venda o valor da conta “serviços de atualização” aumentará pois cada nova negociação gera valores de manutenção mensal a ser cobrada e aumenta as receitas com BAT (boletim de atendimento), estas receitas com BAT são derivadas dos serviços externos prestados diretamente em cliente quando da implantação e treinamento do sistema e consultorias diversas.

O valor de repasse, como é denominado o valor que a produtora do sistema tem direto sobre a receita da empresa, seja ela em venda, manutenção ou aluguel do sistema, gira em média de 30% da receita que a empresa tem durante o mês, exceto sobre as receitas com os boletins de atendimento.

No grupo de despesas com pessoal irá variar principalmente a conta “prêmios e gratificações” que são os valores que os colaboradores recebem como gratificação por vendas, serviços externos e um bom atendimento ao cliente no suporte interno, o percentual para estas gratificações fica em aproximadamente 7%, como consequência desta variação, terão acréscimos também à conta de FGTS, provisão de férias e décimo terceiro.

Sem um aumento considerável da receita da empresa, fica complicado reduzir as despesas financeiras, no entanto conseguindo manter um controle das despesas variáveis já é possível pensar de maneira estratégica em não mais aumentar estas despesas.

Tabela 2 – Projeção Pessimista

| DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO                      | PROJEÇÃO PESSIMISTA |                    |                    |                    |
|---|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|   | 2º T/2009           | 3º T/2009          | 4º T/2009          | 1º T/2010          |
| <b>(+) RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>                        | <b>144.151,62</b>   | <b>145.337,34</b>  | <b>146.546,77</b>  | <b>147.780,39</b>  |
| Serviço de Licença de uso - venda                           | 15.000,00           | 15.000,00          | 15.000,00          | 15.000,00          |
| Serviço de Atualização                                      | 59.285,81           | 60.471,52          | 61.680,95          | 62.914,57          |
| Serviço BAT   | 33.659,24           | 33.659,24          | 33.659,24          | 33.659,24          |
| Serviço LUT   | 36.206,58           | 36.206,58          | 36.206,58          | 36.206,58          |
| <b>(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>                        | <b>(16.433,29)</b>  | <b>(16.568,46)</b> | <b>(16.706,33)</b> | <b>(16.846,96)</b> |
| Simplex   | (16.433,29)         | (16.568,46)        | (16.706,33)        | (16.846,96)        |
| <b>(-) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS E SERVIÇOS</b>             | <b>127.718,34</b>   | <b>128.768,88</b>  | <b>129.840,44</b>  | <b>130.933,43</b>  |
| (-) Custo das Mercadorias Vendidas e dos Serviços Prestados | 0,00                | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Repasso para produtora de atualização                       | (17.785,74)         | (18.141,46)        | (18.504,29)        | (18.874,37)        |
| Repasso para produtora de licença de uso                    | (10.097,77)         | (10.097,77)        | (10.097,77)        | (10.097,77)        |
| Repasso para produtora de lic. de uso temporário            | (10.861,97)         | (10.861,97)        | (10.861,97)        | (10.861,97)        |
| <b>(-) LUCRO BRUTO</b>                                      | <b>88.972,85</b>    | <b>89.667,68</b>   | <b>90.376,41</b>   | <b>91.099,31</b>   |
| <b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>                            | <b>(67.531,88)</b>  | <b>(68.343,79)</b> | <b>(67.644,28)</b> | <b>(67.604,68)</b> |
| <b>(-) DESPESAS COM VENDAS</b>                              | <b>0,00</b>         | <b>(816,00)</b>    | <b>(837,00)</b>    | <b>0,00</b>        |
| Perdas com devedores duvidosos                              | 0,00                | (816,00)           | (837,00)           | 0,00               |
| Material expediente   | 0,00                | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Cursos e Seminários   | 0,00                | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| <b>(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>                         | <b>(67.531,88)</b>  | <b>(67.527,79)</b> | <b>(66.807,28)</b> | <b>(67.604,68)</b> |
| <b>DESPESAS COM PESSOAL</b>                                 | <b>(49.975,66)</b>  | <b>(50.709,22)</b> | <b>(50.620,46)</b> | <b>(50.661,61)</b> |
| Salários  | (19.608,00)         | (19.608,00)        | (19.608,00)        | (19.608,00)        |
| Pró-labore  | (12.000,00)         | (12.000,00)        | (12.000,00)        | (12.000,00)        |
| Horas Extras  | 0,00                | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Prêmios e Gratificações                                     | (5.061,51)          | (5.436,39)         | (5.461,77)         | (5.493,67)         |
| FGTS  | (2.357,31)          | (2.393,13)         | (2.395,56)         | (2.398,60)         |
| Férias  | (2.741,06)          | (2.782,71)         | (2.785,53)         | (2.789,07)         |
| 13o. Salário  | (2.055,79)          | (2.087,03)         | (2.089,15)         | (2.091,81)         |
| Auxílio Transporte  | (1.584,00)          | (1.663,20)         | (1.610,40)         | (1.610,40)         |
| Auxílio Refeição/Alimentação                                | (2.880,00)          | (3.024,00)         | (2.928,00)         | (2.928,00)         |
| Seguros   | (350,00)            | (350,00)           | (350,00)           | (350,00)           |
| Assistência Médica e Social                                 | (1.338,00)          | (1.364,76)         | (1.392,06)         | (1.392,06)         |
| <b>SERVIÇOS PREST. P/ TERCEIROS</b>                         | <b>(3.403,33)</b>   | <b>(3.418,63)</b>  | <b>(3.434,24)</b>  | <b>(3.461,82)</b>  |
| Serviços Prestados - PJ                                     | (765,00)            | (780,30)           | (795,91)           | (811,82)           |
| Serviços Prestados - PF                                     | (280,00)            | (280,00)           | (280,00)           | (280,00)           |
| Contabilidade   | (1.548,33)          | (1.548,33)         | (1.548,33)         | (1.560,00)         |
| Advocacia   | 0,00                | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Consultoria   | 0,00                | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Informática   | (300,00)            | (300,00)           | (300,00)           | (300,00)           |
| Moto-Boy  | (510,00)            | (510,00)           | (510,00)           | (510,00)           |
| <b>GASTOS GERAIS</b>  | <b>(14.152,89)</b>  | <b>(13.399,94)</b> | <b>(12.752,59)</b> | <b>(13.481,25)</b> |
| Depreciações e Amortizações                                 | (2.865,00)          | (2.765,55)         | (2.655,15)         | (2.631,33)         |
| Manut. e Conservação de Máquinas                            | 0,00                | 0,00               | (200,00)           | 0,00               |
| Manut. e Conservação de Imóveis                             | 0,00                | (150,00)           | 0,00               | 0,00               |
| Manut. e Conservação de Veículos                            | (205,00)            | (205,00)           | (205,00)           | (205,00)           |
| Manutenção e Reparos em Geral                               | 0,00                | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Combustíveis  | (2.722,89)          | (1.419,39)         | (832,44)           | (2.284,92)         |
| Bens de Pequeno Valor                                       | 0,00                | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Frete   | 0,00                | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Aluguel de Imóveis e Condomínios                            | (2.760,00)          | (2.760,00)         | (2.760,00)         | (2.760,00)         |
| Arrendamento Mercantil                                      | 0,00                | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Viagens e Estadas   | 0,00                | (500,00)           | (500,00)           | 0,00               |
| Conduções e Estacionamento                                  | (420,00)            | (420,00)           | (420,00)           | (420,00)           |
| Refeições   | (300,00)            | (300,00)           | (300,00)           | (300,00)           |
| Material de Hig. Limpeza e Copa                             | (300,00)            | (300,00)           | (300,00)           | (300,00)           |
| Material de Expediente                                      | (750,00)            | (750,00)           | (750,00)           | (750,00)           |
| Seguros   | (600,00)            | (600,00)           | (600,00)           | (600,00)           |
| Livros, Jornais e Textos                                    | 0,00                | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Energia Elétrica  | (450,00)            | (450,00)           | (450,00)           | (450,00)           |
| Água  | (80,00)             | (80,00)            | (80,00)            | (80,00)            |
| Telefone  | (3.200,00)          | (3.200,00)         | (3.200,00)         | (3.200,00)         |
| Comunicações  | 0,00                | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Cartórios e Custas Judiciais                                | (350,00)            | (350,00)           | (350,00)           | (350,00)           |
| Brindes e Confraternizações                                 | 0,00                | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Correios e Malotes  | (140,00)            | (140,00)           | (140,00)           | (140,00)           |
| Impostos e Taxas  | (480,00)            | (480,00)           | (480,00)           | (480,00)           |
| Gastos Reembolsáveis  | 0,00                | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| (-) Recuperações Diversas ADM. (reembolsos)                 | 1.600,00            | 1.600,00           | 1.600,00           | 1.600,00           |
| Outras Despesas   | (130,00)            | (130,00)           | (130,00)           | (130,00)           |
| <b>(-) DESPESAS NÃO DEDUTÍVEIS</b>                          | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>        |
| Doações e Brindes   | 0,00                | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Multas não Dedutíveis                                       | 0,00                | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| <b>(+) RECEITAS FINANCEIRAS</b>                             | <b>141,49</b>       | <b>142,20</b>      | <b>142,93</b>      | <b>143,67</b>      |
| Juros Recebidos   | 86,49               | 87,20              | 87,93              | 88,67              |
| Descontos Obtidos   | 55,00               | 55,00              | 55,00              | 55,00              |
| Rendimentos de Aplicações Financeiras                       | 0,00                | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| <b>(-) DESPESAS FINANCEIRAS</b>                             | <b>(16.740,38)</b>  | <b>(15.743,34)</b> | <b>(14.746,37)</b> | <b>(13.749,45)</b> |
| Descontos Concedidos  | (360,38)            | (363,34)           | (366,37)           | (369,45)           |
| Despesas Bancárias  | (2.000,00)          | (2.000,00)         | (2.000,00)         | (2.000,00)         |
| Juros Pagos   | (14.000,00)         | (13.000,00)        | (12.000,00)        | (11.000,00)        |
| CPMF/IOF/IOC  | (180,00)            | (180,00)           | (180,00)           | (180,00)           |
| Outras Despesas   | (200,00)            | (200,00)           | (200,00)           | (200,00)           |
| Juros Contratuais   | 0,00                | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| <b>(=) LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL</b>                    | <b>4.842,08</b>     | <b>5.722,75</b>    | <b>8.128,68</b>    | <b>9.888,84</b>    |

A projeção realista manteve a média dos trimestres analisados como base para os trimestres projetados, chegando a um valor aproximado de R\$ 17.000,00 por trimestre referente à venda do sistema, como já comentado nos parágrafos anteriores terão perspectiva de crescimento decorrente das vendas contas de serviços de atualização e serviços de BAT. Há uma perspectiva de crescimento também para a conta “serviços de LUT”, esta receita é gerada através da locação do sistema de gestão empresarial que a empresa trabalha, é cobrado do cliente um valor mensal pela locação do *software* e pelo serviço de atendimento de suporte.

As despesas que crescerão com o esforço do comercial em manter e/ou aumentar o faturamento da empresa são basicamente com telefones e combustíveis. A maneira de trabalhar do comercial é fazendo contato por telefone com empresas que fazem parte do público alvo e que podem ser considerados futuros clientes, tendo interesse deste futuro cliente no investimento em sistema de gestão empresarial seja por não ter ainda um sistema, por troca ou necessidade de maior controle, uma pessoa do comercial se desloca até a empresa para apresentar com mais detalhes o sistema e fazer uma proposta de venda ou locação.

Neste cenário realista, conseguindo manter o controle dos gastos gerais é interessante colocar no programa um planejamento de redução das despesas financeiras, que se não cuidadas poderão tomar proporções fora de controle.

Tabela 3 – Projeção Realista

| DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO                      | PROJEÇÃO REALISTA  |                    |                    |                    |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|   | 2º T/2009          | 3º T/2009          | 4º T/2009          | 1º T/2010          |
| <b>(+) RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>                        | <b>148.513,77</b>  | <b>155.705,56</b>  | <b>163.293,91</b>  | <b>171.300,87</b>  |
| Serviço de Licença de uso - venda                           | 17.000,00          | 17.000,00          | 17.000,00          | 17.000,00          |
| Serviço de Atualização                                      | 61.610,74          | 65.307,38          | 69.225,83          | 73.379,38          |
| Serviço BAT   | 35.342,20          | 37.109,31          | 38.964,78          | 40.913,02          |
| Serviço LUT   | 34.560,82          | 36.288,86          | 38.103,31          | 40.008,47          |
| <b>(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>                        | <b>(16.930,57)</b> | <b>(19.338,63)</b> | <b>(20.281,10)</b> | <b>(21.275,57)</b> |
| Simples   | (16.930,57)        | (19.338,63)        | (20.281,10)        | (21.275,57)        |
| <b>(=) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS E SERVIÇOS</b>             | <b>131.583,20</b>  | <b>136.366,93</b>  | <b>143.012,81</b>  | <b>150.025,30</b>  |
| (-) Custo das Mercadorias Vendidas e dos Serviços Prestados | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Repasse para produtora de atualização                       | (18.483,22)        | (19.592,22)        | (20.767,75)        | (22.013,81)        |
| Repasse para produtora de licença de uso                    | (10.602,66)        | (11.132,79)        | (11.689,43)        | (12.273,90)        |
| Repasse para produtora de lic. de uso temporário            | (10.368,25)        | (10.886,66)        | (11.430,99)        | (12.002,54)        |
| <b>(-) LUCRO BRUTO</b>                                      | <b>92.129,07</b>   | <b>94.755,26</b>   | <b>99.124,64</b>   | <b>103.735,04</b>  |
| <b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>                            | <b>(68.390,17)</b> | <b>(68.525,17)</b> | <b>(68.182,76)</b> | <b>(68.909,37)</b> |
| <b>(-) DESPESAS COM VENDAS</b>                              | <b>0,00</b>        | <b>(408,00)</b>    | <b>(418,50)</b>    | <b>0,00</b>        |
| Perdas com devedores duvidosos                              | 0,00               | (408,00)           | (418,50)           | 0,00               |
| Material expediente   | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Cursos e Seminários   | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| <b>(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>                         | <b>(68.390,17)</b> | <b>(68.117,17)</b> | <b>(67.764,26)</b> | <b>(68.909,37)</b> |
| <b>DESPESAS COM PESSOAL</b>                                 | <b>(50.778,10)</b> | <b>(51.257,20)</b> | <b>(51.535,94)</b> | <b>(51.883,70)</b> |
| Salários  | (19.608,00)        | (19.608,00)        | (19.608,00)        | (19.608,00)        |
| Pró-labore  | (12.000,00)        | (12.000,00)        | (12.000,00)        | (12.000,00)        |
| Horas Extras  | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Prêmios e Gratificações                                     | (5.683,55)         | (5.861,18)         | (6.171,44)         | (6.441,03)         |
| FGTS  | (2.416,75)         | (2.433,72)         | (2.463,37)         | (2.489,13)         |
| Férias  | (2.810,17)         | (2.829,91)         | (2.864,38)         | (2.894,34)         |
| 13o. Salário  | (2.107,63)         | (2.122,43)         | (2.148,29)         | (2.170,75)         |
| Auxílio Transporte  | (1.584,00)         | (1.663,20)         | (1.610,40)         | (1.610,40)         |
| Auxílio Refeição/Alimentação                                | (2.880,00)         | (3.024,00)         | (2.928,00)         | (2.928,00)         |
| Seguros   | (350,00)           | (350,00)           | (350,00)           | (350,00)           |
| Assistência Médica e Social                                 | (1.338,00)         | (1.364,76)         | (1.392,06)         | (1.392,06)         |
| <b>SERVICIOS PREST. P/ TERCEIROS</b>                        | <b>(3.403,33)</b>  | <b>(3.428,83)</b>  | <b>(3.454,84)</b>  | <b>(3.493,04)</b>  |
| Serviços Prestados - PJ                                     | (765,00)           | (780,30)           | (795,91)           | (811,82)           |
| Serviços Prestados - PF                                     | (280,00)           | (280,00)           | (280,00)           | (280,00)           |
| Contabilidade   | (1.548,33)         | (1.548,33)         | (1.548,33)         | (1.560,00)         |
| Advocacia   | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Consultoria   | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Informática   | (300,00)           | (300,00)           | (300,00)           | (300,00)           |
| Moto-Boy  | (610,00)           | (620,20)           | (630,60)           | (641,22)           |
| <b>GASTOS GERAIS</b>  | <b>(14.208,75)</b> | <b>(13.431,14)</b> | <b>(12.773,48)</b> | <b>(13.532,63)</b> |
| Depreciações e Amortizações                                 | (2.865,00)         | (2.765,55)         | (2.655,15)         | (2.631,33)         |
| Manut. e Conservação de Máquinas                            | 0,00               | 0,00               | (200,00)           | 0,00               |
| Manut. e Conservação de Imóveis                             | 0,00               | (150,00)           | 0,00               | 0,00               |
| Manut. e Conservação de Veículos                            | (205,00)           | (205,00)           | (205,00)           | (205,00)           |
| Manutenção e Reparos em Geral                               | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Combustíveis  | (2.777,35)         | (1.447,78)         | (849,09)           | (2.330,62)         |
| Bens de Pequeno Valor                                       | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Fretas  | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Aluguel de Imóveis e Condomínios                            | (2.760,00)         | (2.760,00)         | (2.760,00)         | (2.760,00)         |
| Arrendamento Mercantil                                      | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Viagens e Estadas   | 0,00               | (500,00)           | (500,00)           | 0,00               |
| Conduções e Estacionamento                                  | (420,00)           | (420,00)           | (420,00)           | (420,00)           |
| Refeições   | (300,00)           | (300,00)           | (300,00)           | (300,00)           |
| Material de Hig. Limpeza e Copa                             | (300,00)           | (300,00)           | (300,00)           | (300,00)           |
| Material de Expediente                                      | (750,00)           | (750,00)           | (750,00)           | (750,00)           |
| Seguros   | (600,00)           | (600,00)           | (600,00)           | (600,00)           |
| Livros, Jornais e Textos                                    | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Energia Elétrica  | (450,00)           | (450,00)           | (450,00)           | (450,00)           |
| Água  | (80,00)            | (80,00)            | (80,00)            | (80,00)            |
| Telefone  | (3.200,00)         | (3.200,00)         | (3.200,00)         | (3.200,00)         |
| Comunicações  | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Cartórios e Custas Judiciais                                | (350,00)           | (350,00)           | (350,00)           | (350,00)           |
| Brindes e Confraternizações                                 | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Correios e Malotes  | (141,40)           | (142,81)           | (144,24)           | (145,68)           |
| Impostos e Taxas  | (480,00)           | (480,00)           | (480,00)           | (480,00)           |
| Gastos Reembolsáveis  | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| (-) Recuperações Diversas ADM (reembolsos)                  | 1.600,00           | 1.600,00           | 1.600,00           | 1.600,00           |
| Outras Despesas   | (130,00)           | (130,00)           | (130,00)           | (130,00)           |
| <b>(-) DESPESAS NAO DEDUTIVEIS</b>                          | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>        |
| Doações e Brindes   | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Multas não Dedutíveis                                       | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| <b>(+) RECEITAS FINANCEIRAS</b>                             | <b>144,11</b>      | <b>148,42</b>      | <b>152,98</b>      | <b>157,78</b>      |
| Juros Recebidos   | 89,11              | 93,42              | 97,98              | 102,78             |
| Descontos Obtidos   | 55,00              | 55,00              | 55,00              | 55,00              |
| Rendimentos de Aplicações Financeiras                       | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| <b>(-) DESPESAS FINANCEIRAS</b>                             | <b>(15.551,28)</b> | <b>(13.569,26)</b> | <b>(11.588,23)</b> | <b>(9.808,25)</b>  |
| Descontos Concedidos  | (371,28)           | (389,26)           | (408,23)           | (428,25)           |
| Despesas Bancárias  | (1.800,00)         | (1.800,00)         | (1.800,00)         | (2.000,00)         |
| Juros Pagos   | (13.000,00)        | (11.000,00)        | (9.000,00)         | (7.000,00)         |
| CPMF/IOF/IOC  | (180,00)           | (180,00)           | (180,00)           | (180,00)           |
| Outras Despesas   | (200,00)           | (200,00)           | (200,00)           | (200,00)           |
| Juros Contratuais   | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| <b>(=) LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL</b>                    | <b>8.331,72</b>    | <b>12.809,25</b>   | <b>19.506,62</b>   | <b>25.175,20</b>   |

A projeção otimista tem como perspectiva aumentar as vendas em 6,25% ao trimestre, chegando a 25% de crescimento no ano. Com este crescimento em vendas espera-se aumentar o serviço de atualização em 8% e também o serviço com atendimento externo, seja ele decorrente das vendas, que são serviços de implantação e treinamento ou com consultorias na área contábil.

Além das contas já comentadas na projeção pessimista e realista que também sofrerão variações na projeção otimista, nesta situação é possível ver um gasto crescente nas contas de moto boy, correios e malotes em virtude dos novos clientes, pois as notas fiscais dos serviços prestados são enviadas ao cliente por estes meios citados.

Com o planejamento do cenário otimista é possível que a capacidade intelectual da empresa seja mais bem aproveitada e as receitas geradas possam resultar na redução das despesas financeiras, até que as receitas por si só sejam superiores as despesas e gere lucro.

Em nenhuma destas três projeções foram orçadas despesas com cursos, seminários, viagens, comunicação, bens de pequeno valor, aumento do valor da depreciação e outras contas que apesar de serem despesas são decorrentes de algum investimento, investimento na capacitação dos colaboradores, investimento na marca da empresa ou renovação de máquinas e equipamentos. Estes quatro semestres projetados são justamente para aumento de receita como alternativa para redução das despesas financeiras da empresa.

Tabela 4 – Projeção Otimista

| DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO                      | PROJEÇÃO OTIMISTA  |                    |                    |                    |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|   | 2º T/2009          | 3º T/2009          | 4º T/2009          | 1º T/2010          |
| <b>(+) RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>                        | <b>157.909,49</b>  | <b>170.146,75</b>  | <b>183.741,83</b>  | <b>198.851,38</b>  |
| Serviço de Licença de uso - venda                           | 23.587,50          | 25.061,72          | 26.628,08          | 28.292,33          |
| Serviço de Atualização                                      | 62.773,21          | 67.795,06          | 73.218,67          | 79.076,16          |
| Serviço BAT   | 35.342,20          | 37.462,73          | 40.085,13          | 43.291,94          |
| Serviço LUT   | 36.206,58          | 39.827,23          | 43.809,96          | 48.190,95          |
| <b>(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>                        | <b>(19.612,36)</b> | <b>(21.132,23)</b> | <b>(22.820,74)</b> | <b>(25.214,36)</b> |
| Simplex   | (19.612,36)        | (21.132,23)        | (22.820,74)        | (25.214,36)        |
| <b>(=) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS E SERVIÇOS</b>             | <b>138.297,13</b>  | <b>149.014,52</b>  | <b>160.921,09</b>  | <b>173.637,03</b>  |
| (-) Custo das Mercadorias Vendidas e dos Serviços Prestados | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Repasso para produtora de atualização                       | (18.831,96)        | (20.338,52)        | (21.965,60)        | (23.722,86)        |
| Repasso para produtora de licença de uso                    | (10.602,66)        | (11.238,82)        | (12.025,54)        | (12.987,58)        |
| Repasso para produtora de lic. de uso temporário            | (10.861,97)        | (11.948,17)        | (13.142,99)        | (14.457,29)        |
| <b>(=) LUCRO BRUTO</b>                                      | <b>98.000,53</b>   | <b>105.489,02</b>  | <b>113.786,97</b>  | <b>122.469,31</b>  |
| <b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>                            | <b>(68.850,12)</b> | <b>(70.367,35)</b> | <b>(71.413,04)</b> | <b>(71.921,20)</b> |
| <b>(-) DESPESAS COM VENDAS</b>                              | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>        |
| Perdas com devedores duvidosos                              | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Material expediente   | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Cursos e Seminários   | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| <b>(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>                         | <b>(68.850,12)</b> | <b>(70.367,35)</b> | <b>(71.413,04)</b> | <b>(71.921,20)</b> |
| <b>DESPESAS COM PESSOAL</b>                                 | <b>(51.449,03)</b> | <b>(52.251,97)</b> | <b>(53.186,70)</b> | <b>(54.227,63)</b> |
| Salários  | (19.608,00)        | (19.608,00)        | (19.608,00)        | (19.608,00)        |
| Pró-labore  | (12.000,00)        | (12.000,00)        | (12.000,00)        | (12.000,00)        |
| Horas Extras  | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Prêmios e Gratificações                                     | (6.203,65)         | (6.632,32)         | (7.451,11)         | (8.258,03)         |
| FGTS  | (2.466,45)         | (2.507,41)         | (2.585,65)         | (2.662,75)         |
| Férias  | (2.867,96)         | (2.915,59)         | (3.006,57)         | (3.096,23)         |
| 13o. Salário  | (2.150,97)         | (2.186,89)         | (2.254,93)         | (2.322,17)         |
| Auxílio Transporte  | (1.584,00)         | (1.663,20)         | (1.610,40)         | (1.610,40)         |
| Auxílio Refeição/Alimentação                                | (2.880,00)         | (3.024,00)         | (2.928,00)         | (2.928,00)         |
| Seguros   | (350,00)           | (350,00)           | (350,00)           | (350,00)           |
| Assistência Médica e Social                                 | (1.338,00)         | (1.364,76)         | (1.392,06)         | (1.392,06)         |
| <b>SERVICIOS PREST. P/ TERCEIROS</b>                        | <b>(3.403,33)</b>  | <b>(3.444,13)</b>  | <b>(3.486,51)</b>  | <b>(3.542,21)</b>  |
| Serviços Prestados - PJ                                     | (765,00)           | (780,30)           | (795,91)           | (811,82)           |
| Serviços Prestados - PF                                     | (280,00)           | (280,00)           | (280,00)           | (280,00)           |
| Contabilidade   | (1.548,33)         | (1.548,33)         | (1.548,33)         | (1.560,00)         |
| Advocacia   | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Consultoria   | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Informática   | (300,00)           | (300,00)           | (300,00)           | (300,00)           |
| Moto-Boy  | (510,00)           | (535,50)           | (562,28)           | (590,39)           |
| <b>GASTOS GERAIS</b>  | <b>(13.997,76)</b> | <b>(14.671,24)</b> | <b>(14.739,83)</b> | <b>(14.151,36)</b> |
| Depreciações e Amortizações                                 | (2.865,00)         | (2.765,55)         | (2.655,15)         | (2.631,33)         |
| Manut. e Conservação de Máquinas                            | 0,00               | 0,00               | (200,00)           | 0,00               |
| Manut. e Conservação de Imóveis                             | 0,00               | (150,00)           | 0,00               | 0,00               |
| Manut. e Conservação de Veículos                            | (205,00)           | (205,00)           | (205,00)           | (205,00)           |
| Manutenção e Reparos em Geral                               | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Combustíveis  | (2.399,17)         | (2.519,12)         | (2.645,08)         | (2.777,33)         |
| Bens de Pequeno Valor                                       | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Fretes  | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Aluguel de Imóveis e Condomínios                            | (2.760,00)         | (2.760,00)         | (2.760,00)         | (2.760,00)         |
| Arrendamento Mercantil                                      | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Viagens e Estadas   | 0,00               | (500,00)           | (500,00)           | 0,00               |
| Conduções e Estacionamento                                  | (420,00)           | (420,00)           | (420,00)           | (420,00)           |
| Refeições   | (300,00)           | (300,00)           | (300,00)           | (300,00)           |
| Material de Hig. Limpeza e Copa                             | (300,00)           | (300,00)           | (300,00)           | (300,00)           |
| Material de Expediente                                      | (750,00)           | (750,00)           | (750,00)           | (750,00)           |
| Seguros   | (600,00)           | (600,00)           | (600,00)           | (600,00)           |
| Livros, Jornais e Textos                                    | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Energia Elétrica  | (450,00)           | (450,00)           | (450,00)           | (450,00)           |
| Água  | (80,00)            | (80,00)            | (80,00)            | (80,00)            |
| Telefone  | (3.360,00)         | (3.360,00)         | (3.360,00)         | (3.360,00)         |
| Comunicações  | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Cartórios e Custas Judiciais                                | (350,00)           | (350,00)           | (350,00)           | (350,00)           |
| Brindes e Confraternizações                                 | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Correios e Malotes  | (148,60)           | (151,57)           | (154,60)           | (157,69)           |
| Impostos e Taxas  | (480,00)           | (480,00)           | (480,00)           | (480,00)           |
| Gastos Reembolsáveis  | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| (-) Recuperações Diversas ADM (reembolsos)                  | 1.600,00           | 1.600,00           | 1.600,00           | 1.600,00           |
| Outras Despesas   | (130,00)           | (130,00)           | (130,00)           | (130,00)           |
| <b>(-) DESPESAS NÃO DEDUTÍVEIS</b>                          | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>        |
| Doações e Brindes   | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| Multas não Dedutíveis                                       | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| <b>(+) RECEITAS FINANCEIRAS</b>                             | <b>149,75</b>      | <b>157,09</b>      | <b>165,25</b>      | <b>174,31</b>      |
| Juros Recebidos   | 94,75              | 102,09             | 110,25             | 119,31             |
| Descontos Obtidos   | 55,00              | 55,00              | 55,00              | 55,00              |
| Rendimentos de Aplicações Financeiras                       | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| <b>(-) DESPESAS FINANCEIRAS</b>                             | <b>(14.074,77)</b> | <b>(12.105,37)</b> | <b>(10.139,35)</b> | <b>(8.177,13)</b>  |
| Descontos Concedidos  | (394,77)           | (425,37)           | (459,35)           | (497,13)           |
| Despesas Bancárias  | (1.300,00)         | (1.300,00)         | (1.300,00)         | (1.300,00)         |
| Juros Pagos   | (12.000,00)        | (10.000,00)        | (8.000,00)         | (6.000,00)         |
| CPMF/IOF/IOC  | (180,00)           | (180,00)           | (180,00)           | (180,00)           |
| Outras Despesas   | (200,00)           | (200,00)           | (200,00)           | (200,00)           |
| Juros Contratuais   | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00               |
| <b>(=) LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL</b>                    | <b>15.225,38</b>   | <b>23.173,39</b>   | <b>32.399,81</b>   | <b>42.545,29</b>   |

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Segundo as análises feitas através do demonstrativo de resultado do período realizado (Janeiro/2008 a Março/2009) a empresa só conseguiu registrar um resultado positivo no primeiro trimestre de 2008 e primeiro trimestre de 2009, os demais trimestres apresentaram resultados negativos.

Independente do cenário que a empresa venha passar, se pessimista, realista ou otimista, é possível ter resultados positivos em todos os trimestres, porém é necessário um período de reorganização da empresa, alocar melhor os recursos humanos e financeiros, conter os gastos excessivos e fortalecer a área de marketing ou comercial, como é o caso, para que as receitas venham aumentar.

Este período de reorganização inclui não haver capacitação externa dos colaboradores, e sim obter um período de estudo interno, haver troca de informações entre os funcionários, utilizar melhor os meios de comunicação para que o gasto não seja excessivo, melhorar a motivação dos colaboradores trabalhando, por exemplo, um rodízio de tarefas, que também irá colaborar para a disseminação de conhecimento. Montar procedimentos operacionais, onde estejam esclarecido as atividades de cada colaborador e uma tabela com valores dos serviços a serem prestados para o cliente, isso evita que trabalhos que deveriam ser orçados sejam feitos gratuitamente.

Para aumentar as receitas focar em determinado ramo de atividade e agendar visitas a mais de uma empresa no dia, porém que estejam próximas uma das outras, e aquelas que também estão na mesma região, porém ainda não foram visitadas fazer uma análise e tentar efetuar contatos. Fazer um levantamento de quais serviços são prestados no primeiro trimestre do ano, onde as receitas são maiores e trabalhar mais estes serviços solicitados e agregar outros para a mesma época. Na prestação de consultoria contábil acompanhar o calendário dos clientes com os períodos de fechamentos mensais e anuais para poder contatá-los na época oferecendo o auxílio necessário e pensar em serviços que possam coincidir com os períodos de entrega de relatórios fiscais.

O sistema orçamentário aplicado e bem utilizado, considerando a etapa do planejamento e não pulando a etapa do controle, poderá contribuir para a empresa no sentido de organizar, ajustar os objetivos da empresa, disseminar estes objetivos aos colaboradores, efetuar planejamentos específicos por área, por grupo de

receitas e despesas e permitir tomadas de decisões mais precisas e claras devido a quantidade de informação que se tem em mãos.

O orçamento poderá mostrar a diretoria da empresa possíveis variáveis que não foram consideradas em determinada situação e até mesmo a existência de alguma conta que deveria ser dada mais atenção. Um planejamento e controle adequado da empresa fazem parte do seu sucesso.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. Mark.. **Contabilidade Gerencial**, São Paulo: Atlas, 2000.
- BARROS, Sidney Ferro. **Contabilidade Básica**. 2ª ed. São Paulo: IOB Thomson, 2005.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- FREEMAN, C. **Innovation and the strategy of the firm**. In: FREEMAN, C. The economics of industrial innovation. Harmondsworth: Penguin Books Ltda, 1988.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. 10ª ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.. **A Estratégia em Ação- Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LUNKES, Rogério J. **Manual do Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.
- PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Sistemas de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise**. São Paulo: Atlas, 1998.
- PADOVEZE, Clóvis Luiz, BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das Demonstrações Financeiras**. São Paulo: Thomson, 2004.
- SANTOS, José Luiz dos, SCHMIDT, Paulo, PINHEIRO, Paulo Roberto, MARTINS, Marco Antônio. **Fundamentos de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, Antônio Zorato e SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de empresas: planejamento e controle.** São Paulo: Atlas, 1983.

WELSCH, Glenn A.. **Orçamento Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2007.

LUNKES, Rogério J., VERTUOSO, Olinto M. Orçamento de Base Zero – OBZ. In: **Revista Brasileira de Contabilidade.** Nº 144. Novembro-Dezembro 2003.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.