

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
CURSO: BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EMPRESARIAL

Autor (a): Luciana da Silva
Orientador (a): Prof. Ms. Carlos Dutra

**JUINA/MT
2010**

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
CURSO: BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EMPRESARIAL

Autor (a): Luciana da Silva
Orientador (a): Prof. Ms.Carlos Dutra

Monografia apresentada ao curso de
graduação em Ciências Contábeis, da
Faculdade de Ciências Contábeis e
Administração do Vale do Juruena como
requisito parcial para obtenção do título
Bacharel em Ciências Contábeis.

**JUINA/MT
2010**

Dedico este trabalho à minha a família, que estiveram sempre comigo nas horas que mais precisei e por sua paciência da minha ausência, e agradeço em especial as minhas irmãs Inês e Cristiane pela que direta e indiretamente colaboraram comigo neste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, aos meus pais, que me ensinaram a viver. Agradeço as minhas irmãs Inês e Cristiane que presenciaram e me apoiaram em todos os momentos difíceis dessa caminhada, ao meu namorado Leonardo por toda a compreensão e companheirismo em momentos especiais em minha vida. Agradeço também a minha amiga Fábiana que me incentivou a entrar no curso e a não desistir com os obstáculos encontrados. Enfim, encerro com uma nota de agradecimento a todos que direta ou indiretamente me apoiaram do entusiasmo dirigido à conclusão deste curso.

**“O lucro do nosso estudo é tornarmo-nos
melhores e mais sábios”.**

Michel de Montaigne

RESUMO

Atualmente no mundo dos negócios a concorrência é muito grande, e as empresas querem cada vez mais chegar a um bom resultado. Para isso tem que adquirir um bom planejamento orçamentário.

Este trabalho mostra a importância de ter um planejamento orçamentário, e como ele ajuda o gestor a tomar decisões certas, além de dar ao gestor o poder de saber como esta a empresa como um todo. Acompanhar as receitas e despesas, não só o gestor, mas também todos da empresas passam a dar mais valor no que faz e evitando o desperdício.

O planejamento pode ser visto como uma ferramenta de apoio no processo de desenvolvimento da empresa, ver aonde quer chegar e como quer chegar de um modo mais seguro, pois têm sempre em mãos os verdadeiros recursos que a empresa tem.

Para chegar aos resultados, este trabalho teve como base uma pesquisa bibliográfica, qualitativa, descritiva, interpretativa e leituras críticas.

De uma forma geral, o planejamento orçamentário dá ao gestor uma forma melhor de conhecer a empresa, de saber como esta as vendas, os recebimentos, como fazer para atingir as metas, de maneira geral, faz com que todos da empresa se envolvam para obterem resultados positivo que a empresa deseja alcançar. Assim não ficando as obrigações em uma só pessoa. Onde, todos atento ao que acontece na empresa pode assim passar informações certas, facilitando as tomadas de decisões do gestor.

Palavras-chave: Planejamento, Orçamento Empresarial.

LISTA DE QUADROS

Quadro1-Elementos Básicos do Planejamento -----	19
Quadro 2-Diferenças entre os planej. estratégico, tático e operacional. -----	21

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Níveis de Planejamentos-----	17
---------------------------------------	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1.1 JUSTIFICATIVA.....	11
1.2 PROBLEMA.....	12
1.3 HIPÓTESES.....	12
1.4 OBJETIVOS.....	13
1.5 GERAL.....	13
1.6 ESPECÍFICO.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 A CONTABILIDADE	14
2.1.1 A contabilidade e suas funções.....	14
2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	15
2.3 PLANEJAMENTO.....	16
2.3.1 Níveis de tipos de planejamento	17
2.3.2 Fundamentos para desenvolver o planejamento estratégico	19
2.3.3 Planejamento estratégico de projeto.....	21
2.3.4 Planejamento estratégico para gestão	22
2.3.5 Ferramentas auxiliares ao planejamento estratégico	22
2.3.5.1 Planejamento orçamentário	23
2.3.5.1.1 Orçamento	23
2.3.5.1.2 Orçamento de gestão.....	25
2.3.5.1.3 Orçamento de caixa.	25
2.3.5.1.4 Orçamento de vendas	26
2.3.5.1.5 Orçamento de investimento	27
2.3.5.1.6 Orçamento financeiro	28
2.4 FLUXO DE CAIXA	30
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	31
4 ANÁLISE DE DADOS.....	34
5 CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem a intenção de trazer aos leitores interessados no mundo financeiro um pouco mais de conhecimento sobre o planejamento orçamentário empresarial. Empresa ou mesmo pessoas com objetivos de planejar e controlar melhor seus gastos futuros pode e deve utilizar o sistema orçamentário como ferramenta de apoio.

Planejamento é a atuação sobre a oportunidade podendo ser a diferença entre o sucesso e o fracasso, e respondendo estas poucas perguntas, saberá aproveitar melhor as oportunidades. Será feito o que? Será feito como? Irá custar quanto? Quem irá fazer? Será feito quando?

No dias de hoje há crise no mundo todo, diante dessa crise muitas empresas que não tem um plano, uma base de apoio, passam por dificuldades e conseqüentemente vem à falência. Mesmo as empresas que tem um bom planejamento orçamentário estão revendo seus planos futuros para se manter no mercado, pois seu faturamento teve uma queda, mas sabem a importância de se fazer ajustes nos planos já estabelecidos.

Fazendo uso das suas ferramentas como instrumento de gestão, como a avaliação dos custos, planejamentos e estratégias, para um melhor desempenho das empresas perante essa situação. Isso não significa que as empresas que possui planejamento orçamentário, não sofrerão com a crise, sofrerão sim, mais a diferença é que ela estará preparada para fazer análises e tomar as decisões corretas. Com o planejamento pode-se ter uma visão do futuro.

Ter um planejamento orçamentário não significa que os objetivos foram alcançados. Cada empresa deve ter pessoas capacitadas que tenha um conhecimento do planejamento e controle para poder dar os resultados que a empresa deseja.

Uma ferramenta de muito valor que todas as empresas têm disponível, mas nem todas sabem e nem usam, é a contabilidade gerencial, e é através dela que se têm todos os dados necessários para uma tomada de decisão. E é nesta hora que o contador tem que se preocupar não só na parte burocrática da empresa, mas também atuar como assessor de planejamento, um amigo e conselheiro.

Atualmente as empresas querem chegar ao melhores resultados, com isso conta com ajuda do planejamento orçamentário. Esta é um estudo bibliográfico, que

tem o objetivo de mostrar como o planejamento orçamentário pode ajudar nas tomadas de decisões e chegar a resultado eficiente. Com o planejamento orçamentário, o empresário pode detectar os desvios da empresa e corrigi-los. O planejamento orçamentário é recomendado para qualquer tipo de empresas, assim o gestor pode ter controle de despesas e receitas.

1.1 JUSTIFICATIVA

Mostrar a importância de um planejamento orçamentário em uma empresa, sua relevância aos gestores no controle das despesas e receitas que podem ser planejadas e estudadas com calma e antecedência à sua execução. Uma vez verificado o planejado, é possível direcionar, enfatizar, ajustar as ações para atingir os objetivos previamente traçados. Em alguns casos, é possível e adequado repensar os objetivos.

Com a utilização do planejamento orçamentário, aprende-se a dar mais atenção e a observar alguns métodos utilizados no dia-a-dia e que não se dá muita importância.

Um orçamento bem planejado ajuda a chegar ao objetivo mais rapidamente, já que o propósito do sistema orçamentário é evitar desperdícios.

Planejamento é muito útil para decisões tomadas em relação à continuidade de atuação da empresa naquela oportunidade específica. Lembre-se que toda oportunidade tem um tempo de duração.

Observa-se a necessidade de planejamento nas várias empresas, e este trabalho poderá contribuir neste aspecto, dando instruções corretas de como utilizar o planejamento.

1.2 PROBLEMA

Toda pesquisa se inicia com algum tipo de problema, entretanto, ao se afirmar isto, torna-se conveniente esclarecer o significado desse termo. Uma acepção bastante corrente identifica problema com questão o que dá margem a uma série de desencontros sobre a natureza dos problemas verdadeiros e dos falsos problemas.

Gil, (2008 p. 26) diz que:

A experiência acumulada dos pesquisadores possibilita ainda o desenvolvimento de certas regras práticas para a formulação de problemas científicos, tais como: (a) o problema deve ser formulado como pergunta; (b) o problema deve ser claro e preciso; (c) o problema deve ser empírico; (d) o problema deve ser suscetível de solução; e (e) o problema deve ser delimitado a uma dimensão viável.

Observa-se que ao iniciar suas atividades, muitas vezes o empresário faz um projeto de implantação, e tudo sai como planejava, mas, este empresário não dá continuidade a um planejamento orçamentário, ou seja, de gestão empresarial a médio e longo prazo.

Diante do exposto, esta pesquisa busca responder ao seguinte problema: **como o Planejamento Orçamentário Empresarial pode auxiliar o gestor nas tomadas decisões?**

1.3 HIPÓTESES

Para Gil, (2008 p. 31) “a hipótese é a proposição testável que se pode vir a ser a solução do problema”.

H1 - O planejamento orçamentário empresarial é essencial para o sucesso das empresas.

H2 - O planejamento orçamentário empresarial não é relevante para o sucesso das empresas.

H3 - O planejamento orçamentário empresarial um dos elementos que contribuem para o êxito das empresas.

1.4 OBJETIVOS

O objetivo serve para direcionar uma pesquisa para que ela não fique muito abrangente, é uma ferramenta de auxílio do problema para que o pesquisador não desvie a atenção do objetivo proposto.

Os objetivos gerais são o ponto de partida, indicam uma direção a seguir, mas, na maioria dos casos, não possibilitam que se parta para uma investigação. Logo precisam ser redefinidos, esclarecidos, delimitados. GIL, (2008 P. 111),

Para Gil, (2008 p. 112), “os objetivos específicos tentam descrever, nos termos mais claros possíveis, exatamente o que será obtido num levantamento”.

1.5 GERAL

Evidenciar como o planejamento orçamentário pode ajudar a trazer soluções viáveis para empresa, em uma gestão operacional.

1.6 ESPECÍFICO

- * Apresentar uma revisão teórica do processo de planejamento orçamentário.
- * Identificar as etapas do planejamento orçamentário
- * Descrever como planejamento orçamentário se pode auxiliar os gestores nas tomadas de decisões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A CONTABILIDADE

CONCEITO-

Marion (2004, p.26) diz que “a contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa”.

Franco (1997, p.21) diz que a contabilidade:

É a ciência que estuda os fenômenos ocorridos na demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação – necessárias à tomada de decisões – sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Segundo Franco (1997. p, 21) “o patrimônio é o objeto da Contabilidade, isto é, sobre ele se exercem as funções contábeis, para o alcance de suas finalidades”.

A contabilidade é a ciência social que estuda o patrimônio das entidades econômico-administrativas, suas mutações nos aspectos qualitativos e quantitativos fornecem dados importantes nas tomada de decisões.

2.1.1 A contabilidade e suas funções

Franco (1997, p. 22) “as funções da contabilidade se desenvolvem em torno do patrimônio, como meio para atingir sua finalidade, que é de informar e orientar a administração sobre o estado desse patrimônio e suas variações”.

Contabilidade é registrar, controlar, informar, analisar e orientar os gestores da empresa.

Berti (2001, p. 35) diz que a função da contabilidade é:

Fornecer informações quantitativas e qualitativas sobre o estado patrimonial dos agentes econômicos, constituindo-se de relevante importância no processo de tomada de decisões. Sua tarefa é centralizar todas as informações de natureza econômica mediante os processos de classificação, quantificação, avaliação, registro, análise e relatório dos fatos ocorridos.

Através de suas funções, a contabilidade tem a finalidade de fornecer informações econômico-financeiras, para seus gestores e também para os seus proprietários, para a tomada de decisões no controle e planejamento da empresa.

2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

O planejamento se faz necessário em todas as atividades da empresa, mas principalmente nas atividades da área financeira, hoje uma gestão financeira eficaz torna-se um fator de muita importancia para o sucesso. É preciso saber o que significa gestão para entender o que é planejamento. Gestão significa gerir, gerencia, administrar.

Segundo Szuster *et al.*(2008. p, 20) diz que.

A atuação segmentada da Contabilidade Gerencial, da Contabilidade Financeira e da Contabilidade Fiscal retrata este processo que fornece, no conjunto, as informações mais utilizadas no mundo dos negócios.

Segundo Szuster *et al* (2008. p, 20) a contabilidade gerencial é:

“A contabilidade Gerencial, ou interna, abrange informações a serem fornecidas aos gestores da entidade, isto é, às pessoas internas à organização responsáveis por dirigir e controlar suas operações”.

A contabilidade gerencial atua no controle, planejamento, alocação de recursos na organização, analisando rapidamente as informações obtidas de maneira a dar suporte aos gestores na tomada de decisões e é voltado para atender as várias necessidades administração da empresa.

Segundo Iudícibus (1998. p, 21),

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas de procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

2.3 PLANEJAMENTO

Planejar é uma forma administrativa que possibilita ver a realidade da empresa, podendo avaliar seus problemas, e rever tudo o que tinha planejado antes. Como por exemplo, pode-se planejar um casamento, ter filhos, comprar uma casa, carros, fazer uma viagem, entre muitas outras coisas. Tudo que deseja fazer no futuro, tem que fazer um planejamento.

Planejar significa decidir antecipadamente segundo Frezatti (2007, p.8) “Decidir antecipadamente constitui-se em controlar o seu proprio futuro”.

Planejar é uma estratégia para aumentar as chances que a empresa te de chegar ao futuro com sucesso no mundo de negócios. Planejar não significa que a empresa terá sucesso, tem que por em prática e ter muito controle.

Padoveze (2003 p.96) “Planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir”.

Para iniciar uma empresa, tem que fazer um planejamento, e melhor que planejar, é por em prática tudo o que planejou, pois caso contrário, pode chegar a um resultado não desejado.

Alguns fatores podem prejudicar a empresa e levando a falência, como por exemplo, a falta de um planejamento, controle do planejamento, dificuldades em administrar a empresa, em não saber atender às necessidades do mercado etc.

Santos e Sanvicente, (2008, p. 16 e 17). Conceituam planejamento dizendo:

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades. No que se refere mais especificamente. Ao planejamento, a empresa deve contar com um procedimento sistemático regular, tanto quanto o permitam seus recursos, de coleta de informações sobre as condições do ambiente externo que a circunda.

A empresa tem que ter um bom planejamento, pois o seu futuro esta na execução do planejamento. Caberá ao empresário verificar as diferenças entre o orçado e o planejado, com o intuito de programar as mudanças necessárias, quando

o orçado ficar abaixo do real e a manutenção dos resultados, e de manter os resultados, quando estes forem superiores aos orçados.

Sá e Moraes, (2005, p.6) “diz que para um bom planejamento empresarial deve envolver objetividade, seletividade, coerência, consistência, realismo, ações globais e participativas, flexibilidade e consolidação”.

Um do ponto de muita importância do orçamento empresarial é a previsão de vendas, deve analisar a quantidade de cliente para fazer as metas de vendas.

Welsch (1983, p. 22) conceitua o planejamento e controle como:

O planejamento e controle de resultado justificam-se na medida em que facilitam o desempenho do processo de administração. A contabilidade, que produz dados históricos também se justifica pela exigência de informações externa.

Planejar significa responder antes de por em pratica o que será feito como fazer quanto custara, quem irá fazer, porque será feito e quando será feito. Assim pode ver se tem algo que possa dar errado e partir para outro plano.

O planejamento empresarial procura definir de forma claras os problemas identificados, requisita as metas a serem atingidas e as estratégias para a realização destas metas. Segundo Sá e Moraes (2005 p.6), um bom planejamento empresarial envolve:

Objetividade – a empresa tem que ter um objetivo.

Seletividade – a empresa deve se concentrar no que é essencial e relevante para a empresa.

Coerência – tem que respeitar as normas da empresa.

Consistencia – os diversos objetivos a serem alcançados nao podem ser inviabilizar mutualmente.

Realismo – deve seguir a realidade da empresa.

Ações globais e participativas – envolve o comprometimento de todos desde a elaboração, implantação e acompanhamento do que foi planejado.

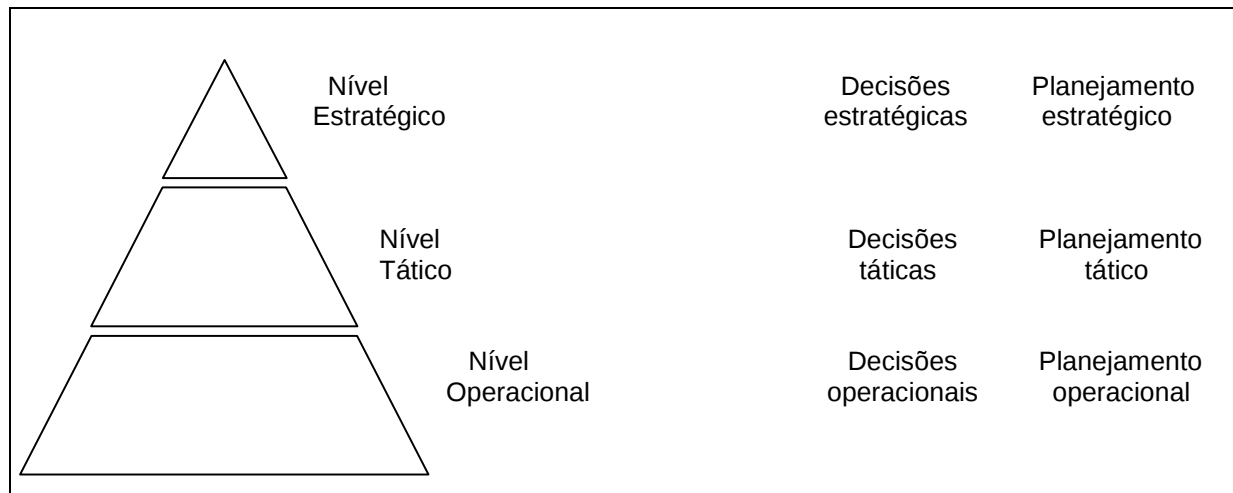
Flexibilidade – reavaliar o que ja foi planejado.

Consolidação – deve ser expreso um plano estratégico que defina e quantifique os problemas, metas e estratégias.

2.3.1 Níveis de tipos de planejamento

Existem três níveis de tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e o planejamento operacional.

Figura 1-Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte - Oliveira – 2007- p.15

Como pode se ver, o planejamento estratégico abrange a empresa como um todo, seu plano é de longo prazo. O planejamento tático abrange uma área específica da empresa, ou seja, por departamento e seu plano prazo é médio. Já o planejamento operacional, tem a tarefa mais específica e seu prazo é curto.

O planejamento **estratégico** considera a empresa como um todo e é elaborado pelos níveis hierárquicos mais altos da organização, e esta relacionado com objetivos de longo prazo.

Um planejamento estratégico oferece uma visão de futuro. Independente do porte da organização. Sanvicente e Santos (2008, p. 18) conceituam o planejamento estratégico como:

Planejamento estratégico, em que as decisões a serem tomadas dizem respeito principalmente a problemas externos da empresa, mais comumente às linhas de produtos e serviços e aos mercados atendidos. Um programa de diversificação de produtos ou mercados é sempre uma atividade de ordem estratégica, e como tal de maior importância para a empresa.

Uma empresa não pode e nem deve ficar somente com um fornecedor, ou trabalhar com apenas uma linha de produto, tem que ter uma segunda opção, ou melhor, diversificar a empresa, e assim poderá ofertar variedades no mercado.

Fischmann e Almeida (2009 p. 25) conceituam o planejamento estratégico como:

Técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

A elaboração do planejamento estratégico aumenta a chance de que, no futuro, a organização esteja bem, no lugar e na hora exata.

Ansoff, (1977. p.4) apud Frezatti (2007, p.9) o conceito de estratégia diz respeito “ a tudo o que se refere em relação entre a empresa e o seu ambiente”.

Frezatt (2007, p.9) completa dizendo que: “tendo por objetivo otimizar a função definida, que pode ser o retorno sobre o investimento”.

Para uma boa estratégia, a empresa tem que ter um bom planejamento, pois o seu futuro esta na execução do planejamento. A formulação de estratégias organizacionais é um processo que tenta chegar o máximo de um plano fixo de organização em sua missão na empresa.

Uma empresa define a estratégia para ter vantagem no mercado e quando vê que seus concorrentes estão em vantagens sobre ela, então muda completamente seu plano, pois se muda o panorama muda-se o plano estratégico. O planejamento estratégico não pode ser único, o processo precisa ser revisado sempre que precisar, tendo sempre um cuidado para que os próximos planejamentos tenham melhores resultados.

2.3.2 Fundamentos para desenvolver o planejamento estratégico

Um plano estratégico é uma visão do futuro da empresa, que conta com algumas descrições, e tem que saber quem fará cada tarefa. Como será o setor de atuação da empresa, quem são seus concorrentes, quais os produtos e serviços que a empresa oferecerá, quem é e como são seus clientes, que. Ver quais vantagens que ela terá no longo prazo, qual será ou deverá ser o seu porte, Qual será ou deverá ser a sua rentabilidade.

Quadro 1-Elementos Básicos do Planejamento

Atividade de Planejamento	Nomenclatura / Conceito
Definir o propósito da empresa de acordo com os seus acionistas e ambientes de negócios.	Missão da Empresa: Qual é o negocio da empresa?
Estabelecer orientações gerais para a ação delimitando as áreas de resultado da empresa conforme sua Missão.	Diretrizes Básicas: Quais são seus valores e principais linhas de ação?
Estabelecer posições pretendidas nas áreas de resultado identificadas, e coerentemente com a Missão e Diretrizes Básicas.	Metas Onde chegar? Quando? Quanto?
Identificar ações para o cumprimento da Missão e das Metas em conformidade com o ambiente de atuação.	Estratégias Como chegar?
Estabelecer as orientações específicas que serão a base para a elaboração dos Planos e Orçamentos, atribuindo responsabilidades por resultados e ações para a efetivação das estratégias.	Premissas Quem faz o que? Como? Quando? Quanto?
Estimar as necessidades dos recursos disponíveis e compatibilizá-los com as fontes possíveis, para o atendimento do que a empresa precisa.	Planos e Orçamentos Com o que? Quanto? Quem? Quando?
Avaliar o cumprimento das metas e eficácia das estratégias, efetuando as correções necessárias.	Acompanhamento / Controle

Fonte: Sá e Moraes – 2005 – p. 9

Planejamento **tático**, atua na área funcional da empresa, compreendendo os recursos específicos.

O planejamento tático dentro da organização, é a segunda parte do planejamento, onde primeiro foi realizado o estratégico que é a empresa como um todo e depois feito às distribuições nos departamentos finalizando com o operacional que é quem realiza as ações, tendo como objetivo a utilização eficiente dos recursos disponíveis com projeção em médio prazo.

Oliveira (2007, p. 15, 18 e 19) define o planejamento tático como:

O planejamento tático relaciona-se à objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo.

O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados.

Já o planejamento **operacional** identifica os procedimentos específicos nos níveis inferiores da organização, apresentando planos de ação ou planos operacionais. É um planejamento de curto prazo.

O quadro abaixo nos mostra de uma forma mais resumida as diferenças entre os três tipos de planejamento.

Quadro 2 Diferenças entre os planejamentos estratégico, tático e operacional.

TIPOS DE PLANEJAMENTO	ABRANGÊNCIA	EXTENSÃO	GRAU DE INCERTEZA
Planejamento Estratégico	A empresa como uma totalidade.	Longo Prazo	Elevado em face das coações e contingências que não pode prever, pois varia de acordo com o ambiente externo.
Planejamento Tático	Uma área específica da empresa (departamento / setor).	Médio Prazo	Limitação das variáveis envolvidas para reduzir a incerteza e permitir a programação
Planejamento Operacional	Uma tarefa ou operação específica	Curto Prazo	Reduzido, graças à programação e à racionalização de todas as atividades.

Fonte: Oliveira - 2007 – p. 20

2.3.3 Planejamento estratégico de projeto

Um planejamento estratégico de projeto é consiste num objetivo estabelecido, definido, de ter idéias novas, e tem início, meio e fim bem definidos, ou seja, planejar, executar e controlar. Procurando assim garantir a realizar todos os seus objetivos seguindo suas condições de prazo, custos e qualidade.

2.3.4 Planejamento estratégico para gestão

No mundo globalizado que vivemos as mudanças são constantes, e por isso as empresas que querem ter sucesso, têm que se adaptarem as mudanças. E por essa razão para ter uma empresa que olhe para frente, que se preocupa com o seu futuro aproveitando as oportunidades e prevendo as ameaças. É necessários que as empresas façam um planejamento estratégico e que levem a sério, mas esse planejamento tem que ser um planejamento estratégico para gestão e não só planejamento estratégico de projeto.

Ansoff (1991, p.20) apud Frezatti (2007, p.24) considera que:

O planejamento estratégico deveria oferecer respostas a duas necessidades, a saber,

Necessidades de preparar a empresa para um futuro que não seria uma projeção do passado; e

Necessidade de preparar a empresa de maneira abrangente e sistemática.

2.3.5 Ferramentas auxiliares ao planejamento estratégico

Para melhor desenvolvimento do Planejamento Estratégico, não pode faltar duas ferramentas que são de muito valor que são, o orçamento e o fluxo de caixa. Para que a empresa possa atingir seus objetivos, deve ter um acompanhamento e controle constante de seu planejamento.

Orçamento é uma ferramenta de gestão que mostra intenções da empresa em termos financeiros, é uma ferramenta adotada para o controlar a area financeira.

O fluxo de caixa tem-se apresentado como uma das ferramentas mais eficazes na gestão financeira das empresas. O fluxo de caixa facilita ao gestor programar e acompanhar as entradas e saidas de recursos financeiros, desse jeito a empresa pode fazer orçamentos de acordo com os objetivos e as metas determinadas, a curto e a longo prazos.

2.3.5.1 Planejamento orçamentário

2.5.1.1 Orçamento

Padoveze (2003, p.201) “Orçamento nada mais é do que colocar na frente aquilo que está acontecendo hoje”.

Orçamento significa dar um rumo à empresa, levar o mais perto do seu objetivo. Orçamento é muito importante num mundo de negócios, desde o tempo mais antigo o homem usa o orçamento, porque sempre precisou fazer algumas previsões para se manter.

Sá e Moraes (2005, p.19) “orçamento é a expressão formal e quantitativa dos planos estratégico da empresa”.

Orçamento é o plano financeiro estratégico de uma empresa para determinado exercício, e é usada tanto nas empresas governamentais quanto nas privadas.

Frezatti (2007, p. 46) conceitua orçamento dizendo:

Orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores.

O orçamento na contabilidade significa ver as receitas e despesas da empresa, de um determinado período, em geral anual, mensal, trimestral, plurianual, etc. A empresa estabelece objetivos e metas para um período, para isso a gestão tem que aprovar e acompanhar tudo de perto. Pois do que adiante ter um bom plano e não tem um bom controle, a função do controle é tão importante quantos todos os tipos de planejamentos.

Welsch (2007p. 41) define controle “como sendo simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas, e padrões estão sendo obedecidos”.

Apesar de ser planejado, um orçamento pode ser cumprido à risca. Deve detalhar quais serão as entradas e saídas da empresa, para que não tenha surpresa desagradável no futuro.

Na visão de Frezatti, (2007, p. 46):

O orçamento surge como seqüência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar, num horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes. O orçamento existe para implementar as decisões do plano estratégico.

Empresas que não tem um plano de orçamento seguem um rumo de não efetuarem seus pagamentos em dia, sendo assim estarão sujeito a surpresas em seus controles orçamentários.

Sá e Moraes (2005, p. 20) dizem que o:

“Orçamento empresarial é a tradução, em termos monetários, do planejamento das atividades da empresa, sendo retratado, de forma integrada, sob os aspectos econômicos e financeiros”.

O sucesso do orçamento empresarial está na capacidade dos gestores em acompanhar a mudanças de perto, desta forma, o orçamento empresarial se torna uma ferramenta muito importante para a garantia do sucesso.

Sá e Moraes (2005, p. 40) dizem que:

O orçamento exige planejamento, cria compromissos, exige disciplina, limita poderes. [...]se a mais alta direção da empresa não prestigiar o processo e exigir sua implantação, a experiência mostra que esta implantação não acontecerá.

O planejamento orçamentário é um método gerencial muito importante para a empresa, e é através dele que o gestor pode ver onde quer chegar. Planejar não é prever o futuro, mas sim preparar-se para o mundo dos sucessos e das concorrências, e é preciso tomar decisões corretas que favorecem a empresa, para que ela seja bem sucedida.

As vantagens de se fazer um bom planejamento, vem da implantação de um sistema orçamentário trazendo vantagens para toda a empresa, o orçamentário motiva o ambiente da empresa, permitindo que cada funcionário tenha conhecimento de sua de sua obrigação, e é realizado através de diretrizes internas, cuja finalidade principal é a de aumentar o lucro da empresa.

O orçamento é de competência dos gestores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades para planejamento, e fornece explicações

definidas que representam a melhor estrutura para julgamento de desempenho futuro.

2.3.5.1.2 Orçamento de gestão

Orçamento de gestão significa dar direção ao processo de organização e funcionamento do orçamento, evidencia as receitas, os custos e as despesas, contendo as metas mínimas para receitas e os limites máximo para custos e despesas.

A principal finalidade da empresa é aumentar seus resultados. Através da gestão empresarial como ferramenta da contabilidade gerencial é que são traçados e norteados as ações dos gestores dentro da organização para alcançar a sua finalidade.

2.3.5.1.3 Orçamento de caixa.

Orçamento de caixa é o controle de entradas e saídas de dinheiro, e serve para projetar investimento ou até mesmo um financiamento. Tem objetivo de verificar o caixa quanto sua capacidade, verificar contas a pagar da empresa a curto prazo, verificar se a empresa tem condições suficientes para levantar um empréstimo e quita-lo, entre outros

Sanvicente e Santos (2008, p.160) dizem que:

A consideração dos valores das entradas e das saídas para a determinação dos saldos de caixa é tão-somente a primeira fase do planejamento de caixa. A projeção dos saldos de caixa poderá demonstrar que, em determinado mês, o saldo será negativo, ou que haverá excessos de caixa; quando isso acontecer, é função do tesoureiro verificar as fontes alternativas para a obtenção dos fundos adicionais exigidos, e tomar as primeiras providências que se fizerem necessárias, ou, no caso de superávits excessivos, recomendar as melhores formas de aplicações desses recursos.

O planejamento do fluxo de caixa é importante porque irá evidenciar hoje as necessidades dos compromissos que a empresa irá pagar amanhã. Com isso, a

empresa estará em condições em planejar um orçamento de caixa e com antecedência, e evitar os problemas de caixa que poderia surgir.

Sá e Moraes (2005, p. 151) dizem que:

A importância do orçamento de caixa reside no fato de que é perfeitamente possível uma empresa dar lucro e apresentar um fluxo de caixa negativo. Isso pode acontecer porque o lucro pode ficar retido, no todo ou em parte, em contas do passivo.

Sá e Moraes (2005, p. 151) dizem que:

Ao elaborar o fluxo de caixa projetado de longo prazo a empresa já terá elaborado seus orçamentos de receitas e de despesas e já terá procurado assegurar que, dentro das premissas estabelecidas nestes orçamentos, haverá um lucro.

2.3.5.1.4 Orçamento de vendas

Um plano orçamentário de vendas tem a função de determinar as atividades futuras da empresa e todos os demais orçamentos são desenvolvidos em função do orçamento de vendas. E através do orçamento de vendas que elabora todos os outros orçamentos.

Sanvicente e Santos (2008, p.54) dizem que:

“Uma vez definido pela área de marketing, o orçamento de vendas é analisado pelo departamento de orçamento, comparativamente às vendas reais do último exercício e ao orçamento do ano anterior”.

Os aspectos gerais do orçamento de vendas são prever as vendas em quantidades para cada produto, previsão os preços, identificação dos impostos sobre as vendas.

Sanvicente e Santos (1983, p.117, 118) dizem que:

As despesas de vendas compreendem todos os gastos efetuados com venda e a distribuição dos produtos.

Itens normalmente calcificados como despesas de vendas.

Despesas

Despesas com vendas

- Salários e comissões de vendedores
- Encargos sociais
- Propaganda
- Amostras
- Despesas de viagens
- Materiais de escritório
- Telefonemas
- Correspondências

Despesas de distribuição

- Salários e ordenados
- Encargos sociais
- Fretes e carretos
- Combustíveis e lubrificantes
- Manutenção de veículo
- Depreciação de veículo
- Seguro.

Sanvicente e Santos (1983, p. 118) dizem que:

A importância da elaboração deste orçamento apóia na idéia de que, como essas despesas são indispensáveis à efetivação das vendas existe certa tendência de liberalidade em seu controle. Diante desse quadro pode-se perceber que a elaboração do orçamento para essas despesas pode trazer substanciais reduções nos custos da empresas.

2.3.5.1.5 Orçamento de investimento

O orçamento de investimento permite consolidar as metas de investimento que irá atender o mercado, e é muito importante para atingir os objetivos do orçamento empresa.

Welsch (1983, p. 234) diz que:

“ A proposta e procedimentos devem ser estabelecidos para estimular a apresentação de idéias e propostas de investimento de qualquer setor da empresa”

Welsch (1983, p. 234) ainda diz que:

“Em relação de investimento importantes, a responsabilidade básica pertence a alta administração”.

O orçamentário de investimento, devem ser compatíveis com a posição de caixa e com as considerações financeiras criadas., e inclui dois tipos principais de item.

O primeiro, temos os projetos importantes, como por exemplo, obras civis, maquinas importantes, terrenos para construções, etc. E são investimento que envolve construções por um periodo a mais de um ano. Esses projetos são analisados e planejados por vários anos antes de chegar a uma decisão final.

Ja o segundo tipo de investimento, envolve os aumentos secundários de imobilizados que não precisam ser planejados com muitas antecedência. São representados por, reformas de obras, máquinas concideráveis de baixo valor, etc.

Segundo Welsch (1983, p. 383)

“O orçamento de investimento finalmente aprovado é incorporado ao plano de resultado e fornece dados essenciais para o planejamento das necessidades de financiamento e a projeção das demonstrações financeiras”.

Este orçamento não se liga apenas aos planos de curto prazo. Parte dos investimentos necessários para o próximo exercício é decorrente dos planos operacionais que se originam do planejamento estratégico.

A finalidade do orçamento de investimento é dar subsídios para orçamento de financiamento.

2.3.5.1.6 Orçamento financeiro

O orçamento financeiro é o processo que a gestão da empresa deve acompanhar seus objetivos e a rever quando necessário, as metas já estabelecidas. Assim a gestão poderá ver com antecedência as suas possibilidades para investir, ver oque a empresa deve ter o dinheiro necessário para manter em caixa, podendo assim visualiar crescimento futuro.

O orçamento Financeiro se torna importante para dar mais valor as metas estabelecidas pelos os planejamento estratégico, táticos e operacionais. O planejamento de orçamento financeiro mostra caminhos que levam a alcançar os

objetivos já traçados da empresa, de curto e longo prazo, onde envolve todas as pessoas que atuam na empresa.

Sá e Moraes (2005, p. 40) falam que: “O orçamento é um processo trabalhoso e demorado. É necessário que haja uma pessoa, um ou grupo de pessoas, encarregadas, exclusivamente, de cordená-lo”.

O planejamento de orçamento financeiro, quando é realizado junto com controle, pode-se fazer mudanças mais rápidas ao detectar algum problema futuro. Com um controle financeiro eficiente, a empresa poderá sempre adotar novas mudanças em seus planos, caso seja necessário.

Para Welsch (1993, p. 41) controle “é simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo atendidos”.

O orçamento financeiro, para possa atingir seus objetivos, precisa estar sustentada e orientada por um planejamento a sua disposição, para que o gestor tenha informações confiáveis que possa ajudar prever as necessidades futuras, e para que tomar decisões certas.

Padoveze (2003, p.201)

A organização pela estrutura contábil cabe o controller estruturar e monitorar o sistema de informações contábil, que atenda a todos os princípios orçamentários definidos pela empresa.

- Definição dos critérios de contabilização das receitas e despesas.
- Definição dos critérios de distribuição de gastos se houver necessidades.
- Elaboração de manuais para os procedimentos acima.
- Estruturação da conta contábil.
- Definição das áreas de responsabilidade para incorporação à conta contábil.
- Definição e criação das tabelas de unidades de negócio, centro de lucros e de custos e suas respectivas ligações hierárquicas.
- Estruturação do plano de conta contábil.

2.4 FLUXO DE CAIXA

A importância do fluxo de caixa é indicar com antecedência os compromissos que a empresa costuma assumir fazendo com que gestor financeiro elabore planos futuro para a tomada de decisão.

Sá e Moraes (2005, p.156) dizem que:

Quando uma empresa possui recursos ilimitados podemos fazer simultaneamente os orçamentos de receitas, despesas, caixa e capital (ou investimento). No caso de a empresa possuir limitações de caixa, o mais prudente é fazer primeiro um orçamento de caixa sem considerar os investimentos e pagamento de dividendos para somente incluí-lo na medida de suas disponibilidades.

Fluxo de Caixa é muito importante, quando bem controlado, pode evitar o desembolso ou mesmo gastos desnecessários que não esteja no orçamento. Um fluxo de caixa elaborado pode ver o que a empresa já pagou, e pode perceber pequenos erros que passariam despercebidos. Estudar o passado também é uma maneira de preparar-se para o futuro. E é com o fluxo de caixa dentro que o gestor pode ter dados importantes e necessários para a tomada de decisões.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Jolivet, (1979:71) apud Marconi e Lakatos (2006, p.45) “Metodo é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim[...] é o caminho a seguir para chegar à verdade nas ciências”.

Metodologia é um caminho onde chegar a verdade, é um rumo a seguir traçados de decisões pelo pesquisador.

Para Gil, (2008 p 162), metodologia:

“Descrevem-se os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa”.

O método utilizado nesse trabalho foi o método bibliográfico, com leituras em livros, sites e artigos relacionados ao assunto.

Onde Gil (2008, p. 45) diz que: “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Gil (2008, p. 45) ainda diz que:

Existe uma contrapartida na pesquisa bibliográfica, podendo comprometer a qualidade da pesquisa, quando menciona que muitas vezes, as fontes secundárias apresentam dados coletados ou processados de forma equivocada comprometendo assim a qualidade da pesquisa.

Cervo e Bervian (2002, p.88) dizem que:

“A pesquisa bibliográfica tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados, e o recurso é a consulta dos documentos bibliográficos”.

Marconi e Lakatos (2006, p.185) conceituam pesquisa bibliográfica como:

A pesquisa bibliográfica, ou de fonte secundárias, abrange toda bibliografia já toda publicada em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicações orais.

Esta pesquisa foi também qualitativa, de acordo com Minayo (1994, p.22) apud Figueiredo (2004, p.106), “a pesquisa qualitativa surge diante da impossibilidade de investigar e compreender por meio de dados estatísticos alguns fenômenos voltados para a percepção, à intuição e a subjetividade”.

Bogdan e Biklen (1994, p47-51) apud Boaventura (2004, p.56) dizem que:

Os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa riscos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, de complexo tratamento estatístico. As questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo, outrossim, formuladas com o objetivo de investigar os fenômenos em toda a sua complexidade em um contexto natural.

Gil (2008 p. 42) fala que:

“As pesquisas descritivas têm por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Segundo Cervo e Bervian (2002, p.66) um pesquisa descritiva é:

“Uma pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Cervo e Bervian (2002, p.66) ainda conceituam que:

“A pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos”.

Esta pesquisa será também interpretativa, pois foram feitas leituras em livros e tirado conclusões para o desenvolvimento do trabalho. Segundo Cervo e Bervian (2002, p.98) acentuam.

O plano de assunto surgiu, no início da pesquisa, sob forma de plano provisório, adaptou-se à análise e a interpretação dos dados, modificando-se por meio das fases da leitura informativa. Surge, definitivo, no fim da leitura informativa, como um sistema orgânico e científico.

Gil (2008, p.78) classifica:

Na leitura interpretativa, procura-se conferir significado mais amplo aos resultados obtidos com a leitura analítica. [...] o pesquisador fixa-se nos dados, na leitura interpretativa, vai além deles, mediante sua ligação com outros conhecimentos já obtidos.

Esta pesquisa será também de análise e crítica, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2006, p.32)

“procura associar as idéias expressas pelo autor com as outras de conhecimento do estudante, sobre o mesmo tema. A partir daí, fazer uma crítica, do ponto de vista da coerência interna e validade dos argumentos empregados no texto e da profundidade e originalidade dada à análise do problema; realizar uma apreciação pessoal e mesmo emissão de juízo sobre as idéias expostas e defendidas”.

Cervo e Berviam (2002, p.98) conceituam como:

“A leitura crítica supõe a capacidade de escolher as idéias principais e de diferenciá-las entre si e das secundárias. A escolhas e a diferenciação das idéias são feitas por meio das palavras ou expressões que as exprimem”.

4 ANÁLISE DE DADOS

Planejamento em nossa vida é muito importante. Não começa nada sem fazer um planejamento, ter sonhos e lutar para que ele se realizar, é um jeito de planejar, a realizações desses “sonhos” é um controle do planejamento. Pois o sucesso ou fracasso só depende de agir e controlar o que se planejou. No mundo dos negócios não é diferente, para ter sucesso, ter que por em ação os planos, organizá-los e monitorá-los.

Um ambiente competitivo, onde apresentar respostas rápidas às demandas de mercado é preciso, novidade, preços um diferencial. Entendendo que a cada momento é uma competição entre as empresas.

O planejamento orçamentário é necessário em todo a empresa, mas nas área financeira é onde tem muita importância, uma gestão financeira eficiente é uma peça crítica de sucesso.

Planejar os rumos de sua empresa se torna uma questão fundamental, afinal, a falta planejamento pode induzir a empresa a chegar a um caminhos indesejável, colocando-a em grandes dificuldades, ou até mesmo levá-la à falência.

O sistema de planejamento orçamentário é uma ferramenta para auxiliar o crescimento das empresas, e é com o planejamento orçamentário que se vê e a oportunidade de crescimento e ter uma boa economia para conquistar os objetivos pretendidos.

Uma empresa que tem um planejamento orçamentário pode analisar os dados do passado e fazer planos para analisar o futuro, e um planejamento bem organizado e bem analisado pode sim contribuir para o sucesso da empresa.

A execução do planejamento orçamentário é de responsabilidade de todos, pois se cada um fizer sua parte pode facilitar a analisar a situação da empresa, sua a economia, para que possa tomar uma decisão correta. Mas é necessária uma equipe com pessoas capacitadas para a execução do planejamento orçamentário se concretiza.

O planejamento orçamentário é o processo que conduz a gestão da empresa a acompanhar e rever, quando necessário, as metas já estabelecidas. E assim, a gestão poderá ver com antecedência as possibilidades de investimento, e ver os endividamento da empresa, visando oportunidades de crescimento.

Empresas que não tem um plano de orçamento seguem um rumo de não efetuarem seus pagamentos em dia, sendo assim estarão sujeito a surpresas em seus controles orçamentários.

Atualmente o consumidor esta sempre esperando que algo novo seja oferecido, e o que é novo hoje, amanhã já é velho. Em uma empresa, todos devem colaborar para a identificação de novas oportunidades de negócio, ter sempre um plano para o futuro.

E todo que é novo quando é implantado, existe sempre alguma rejeição, risco, e a empresa deve cuidar ao máximo para aperfeiçoar essas informações ao passar para os demais na empresa.

Planejar e atuar sobre uma oportunidade pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. Como já foi dito no capítulo I, planejar significa responder o que será feito, será feito como, quanto irá custar, quem irá fazer, porque será feito e quando será feito. Respondendo estas perguntas, pode-se ver as oportunidades isso podendo assim diminuir os riscos. Tendo segurança sobre a oportunidade, é então chegada à hora planejar. Depois, é só realizar o planejado e acompanhar os resultados.

Este ciclo não deve parar, deve ser continuo e de ver a maneira como a empresa lida com este ciclo contribui para seu posicionamento competitivo.

E a contabilidade estuda todo o patrimônio da empresa, controla, registra, analisa, nos da todas as informações necessárias para tomar as decisões certas, e manter-se no mercado.

A contabilidade tem o poder e o dever de fornecer informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa.

CONCLUSÃO

Este trabalho mostra a importância de se ter um planejamento orçamentário, como poder tomar decisões certas feitas a partir de análises de orçamentos.

Existem muitos casos em que ao abrir uma empresa, os empresários se programam em fazer tudo para que no primeiro dia em que abrir a loja, saia perfeito, pensam só no orçamento de implantação. Ai vem aluguel, funcionários, impostos, que não são poucos, e muitos outros. Onde uns vivem, outros sobrevivem, e ai que vem a importância de ter uma planejamento orçamentário.

Pode-se observar que não basta ter um planejamento, tem que ter pessoas capacitada, e que tenha “pulso firme”, de dar sequência ao que planejou e ter controle, só assim a empresa alcançará o objetivo desejado.

Com isso pode-se responder o problema da pesquisa citado logo acima:
Como o Planejamento Orçamentário Empresarial pode ajudar nas tomadas de decisões?

O planejamento orçamentário junto com o planejamento estratégico, que vê a empresa como um todo, dá suporte ao gestor de conhecer melhor sua empresa, assim, saberá onde pode investir mais, o que comprar, ou quando é necessário fazer um financiamento.

Um orçamento para ser completo tem que trabalhar em conjunto com os demais orçamentos; orçamento de gestão; orçamento de caixa; orçamento de vendas; orçamento de investimento; orçamento de financiamento e fluxo de caixa. Cada gerente de setor passa informações úteis para a gestão, podendo assim tomar decisões exatas.

Com o orçamento de gestão dará direção aos objetivos e metas que a empresa pretende alcançar. Mas não podendo deixar de falar do orçamento de caixa, que é o controle de entradas e saídas da empresa, onde o gestor, poderá ver e evitar gastos desnecessário. E com o orçamento de vendas, um orçamento que dá sequências aos outros orçamentos, onde são traçadas as metas de vendas, e é onde se dá início aos demais orçamentos. Já o orçamento de investimento junto com o orçamento de financiamento, faz valer as metas da empresa e, assim podendo avaliar o orçamento de caixa.

Tudo isso a empresa tem que estar atenta ao fluxo de caixa, para que não tenha que fazer nenhum desembolso desnecessário, ver se realmente a empresa pode investir neste momento.

Ter um planejamento orçamentário não é essencial para o sucesso da empresa, é preciso ter missão, objetivo e controle, o planejamento é um dos elementos que contribuem para que a empresa tenha um futuro brilhante.

Com o planejamento, o gestor conhece melhor a empresa, pode acompanhar a contabilidade. E com pessoas capacitadas em cada setor, para auxiliar com informações adequadas, podendo assim o gestor tomar decisões certas e rápidas para que a empresa trilhe no caminho que desejou antes.

Um bom orçamento para chegar a atingir os objetivos da empresa, tem que envolver todos os funcionários, e com orçamento todos passam a conhecer as metas e objetivos que a empresa pretende atingir.

Concluindo, o planejamento orçamentário dá ao gestor uma forma melhor de conhecer a empresa, de saber como está as vendas, os recebimentos, como fazer para atingir as metas, de maneira geral, faz com que todos da empresa se envolvam para obterem resultados positivos que a empresa deseja alcançar. Assim não ficando as obrigações em uma só pessoa. Onde, todos atentos ao que acontece na empresa podem assim passar informações certas, proporcionando ao gestor a tomar decisões melhores. O planejamento orçamentário empresarial considerado uma ferramenta fundamental para o gestor, utilizada para que o profissional tenha uma visão futura das possíveis e melhores decisões a serem aplicadas na empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INTERNET

ALCI Massaranduba. **Benefícios do Orçamento Empresarial** – disponível em: <http://www.correionet.com.br/~eccenery/orca.htm> . Vantagens de um bom Orçamento Empresarial.htm. Acesso em: 26 set 2010, as 18h30. hs.

Cosife-Contabilidade Orçamentária: disponível em: <http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilgerencial04-> acesso em 26 set 2010 as 13:33. hs.

MACHADO, Roberto. **Fluxo de caixa – A bola de cristal de seu departamento financeiro-disponível.** Disponível em: <http://www.doceshop.com.br/blog/index.php/fluxo-de-caixa-bola-cristal-departamento-financeiro/> acesso em: 19 set 2010, às 21:26 hs

Planejamento em Micro Empresa. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acessado 10 out. 2010

ROGGIA, Nilvane Mara. **Orçamento de vendas** – disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/orcamento-de-vendas/43059/>. Acesso em: 28 set 2010. as 13:11 hs

SCHAEPPPI, João Paulo S. disponível em: **Planejamento Empresarial.** <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/orcamento-empresarial/21484/>. Ultimo acesso 10 out.2010 as 18:50 hs

LIVROS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti: **Contabilidade Intermediária**. 2. ed., 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

BERTI, Anélio. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Ícone, 2001.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da Pesquisa**. Monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**: 5ª ed. São Paulo: pearson prentice hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**, Rio de Janeiro, Campus, 2003. 2. P. Drucker, Introdução a Administração, São Paulo, Pioneira, 1984.

FIGUEIREDO, Nêbia Maria Almeida de. **Método e Metodologia na Pesquisa Científica**: 2004

FISCHMANN, Adalberto Américo, ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática** – 2. ed. – 17 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 23ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. -11.reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico – Conceitos e Metodologia Prática**. 23º ed. São Paulo: 2007

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Controladoria Estratégica e Operacional. Conceito, Estrutura, Aplicação**. São Paulo: pioneira thomson Learning, 2003.

SÁ, Carlos Alexandre e MORAES, Jose Rabello. **O Orçamento Estratégico: Uma Visão Empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle**. 2. ed. 18 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

SZUSTER, Fernanda Rechtman; SZUSTER, Flávia Rechtman. **Contabilidade Geral: Introdução à Contabilidade Societária**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SZUSTER, Natan; CARDOSO, Ricardo Lopes; SZUSTER, Fortunée Rechtman; WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial: tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira de Antonio Zoratto Sanvicente**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993.