

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

PLANO ORÇAMENTÁRIO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Autora: Eidis Orondino

Orientador: Prof. Me. Wilson Antunes de Amorim

JUÍNA/2016

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

PLANO ORÇAMENTÁRIO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Autora: Eidis Orondino

Orientador: Prof. Me. Wilson Antunes de Amorim

Trabalho de conclusão de curso de bacharelado em Ciências Contábeis, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

JUÍNA/2016

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

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Me. Ricardo Zamperetti
Membro da Banca**

**Profa. Esp. Jaqueline da Silva Marques
Membro da Banca**

**Orientador
Prof. Me. Wilson Antunes de Amorim**

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a DEUS, por me conceder coragem e força durante minha longa jornada, pois sem sua força não teria chegado até aqui. Agradeço também pelas amizades que fiz, pelo aprendizado que adquiri, pelos dias de dificuldade, mas o senhor DEUS sempre estava ao meu lado, guiando o meu coração para a solução dos problemas.

Agradeço também a toda minha família, que de alguma forma contribuiu para minha formação, em especial ao meu esposo Antônio Alves Nogueira, que de forma especial e carinhosa deu força e coragem, me apoiou nos momentos de dificuldades.

Um enorme agradecimento à minha querida e amada filha Yasmin Gabrielli Orondino Nogueira, que embora não tivesse conhecimento disto, se conformava todas as noites com a minha ausência, mas só de olhar todos os dias seus olhinhos de jabuticaba me iluminavam de maneira especial, incentivava os meus pensamentos a buscar mais conhecimento.

Agradeço ainda aos meus amigos, pelo incentivo, ajuda e apoio constante, em especial o Robson Brólia e a Edilaine Maciel, pelos momentos em que precisei sempre estiveram à disposição para me ajudar. Vai meu agradecimento também a minha chefe Gisele Gonçalves pela força e apoio, nos momentos em que mais precisei.

Devo também, um enorme agradecimento aos meus professores, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e em especial ao professor e orientador Wilson Antunes Amorim pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

A vocês, o meu muito Obrigado!

“Um sonho sonhado só é apenas um sonho, um sonho sonhado junto é realizado”

(RAUL SEIXAS)

RESUMO

A proposta do trabalho é demonstrar como o plano orçamentário pode auxiliar o gestor das micro e pequenas empresas nas tomadas de decisões, abordando os métodos e fases do plano orçamentário, como as vantagens, desvantagens dos problemas na formação dos objetivos. Dessa forma, apresenta-se o plano orçamentário, de uma empresa fictícia, abordando todos os tipos de Orçamento, como o orçamento de vendas, orçamento de produção e entre outros, fazendo uma simulação dos resultados de todas as ferramentas, descrevendo assim todas as fases. De maneira a permitir aos administradores maior controle de seus negócios, visto que dará uma ampla visão da empresa e deixará o proprietário ciente de seus fluxos de caixa, sua política de recebimento, para melhor administrar o negócio e se precaver de possíveis contratempos. Foi realizado em estudo bibliográfico usando como ferramentas de apoio, livros, revistas, artigo científico e dissertação. Portanto percebe-se que o planejamento dá aos gestores novas oportunidades em seus negócios, no momento de tomar alguma decisão não o faz por impulso, tem os dados suficientes para tomar as melhores decisões.

Palavras - chave: Planejamento; Orçamento; Tomadas de Decisões.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das micro e pequenas empresas	21
Quadro 2 - Classificação das empresas de acordo com os números de empregados	21
Quadro 3 - Três tipos de planejamento	24
Quadro 4 - Tipo de Planejamentos e suas abrangências.....	25
Quadro 5 - Orçamento de Vendas	36
Quadro 6 - Orçamento de Produção	38
Quadro 7 - Quantidade de Matéria Prima a ser utilizada.	39
Quadro 8 - Orçamento de Matéria-Prima.	40
Quadro 9 - Quantidade de Mão-de-Obra.	40
Quadro 10 - Orçamento de mão-de-obra direta.	41
Quadro 11 - Orçamento de Custos Indiretos.....	42
Quadro 12 - Estoque Inicial e Final	43
Quadro 13 - Orçamento de Custo de Produtos Vendidos.	43
Quadro 14 - Orçamento de Despesas de Vendas e Administrativas.	45
Quadro 15 - Orçamento de Demonstração de Resultados do Período.	46
Quadro 16 - Vendas Orçadas.....	46
Quadro 17 - Cobranças de Vendas.....	47
Quadro 18 - Custo de Produção.....	47
Quadro 19 - Orçamento do fluxo de Caixa.....	48
Quadro 20 - Balanço Patrimonial.	49

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide dos três tipos de Planejamentos.	24
Figura 2 - As quatro etapas essenciais para um bom planejamento.	27
Figura 3 - Tempo do planejamento em funções dos objetivos	30
Figura 4 - Fases do Planejamento Orçamentário.....	35

LISTA DE ABREVIACOES

EMBRAPA	Empresa Brasileira de pesquisa Agropecuária
EI	Empresa Individual
ME	Micro Empresa
EPP	Empresa de Pequeno Porte
BNDS	Banco Nacional de Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
UNIDS	Unidades
UNIT	Unitário
PROD	Produto
CPV	Custo dos Produtos Vendidos
DRE	Demonstrao Resultado Exercício

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2	PROBLEMA	11
1.3	OBJETIVOS	12
1.3.1	OBJETIVO GERAL	12
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4	JUSTIFICATIVA	13
1.5	DELIMITAÇÃO DE ESTUDO	13
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	CONCEITUAÇÕES DE EMPRESA	15
2.2	CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO	16
2.3	CLASSIFICAÇÕES DAS EMPRESAS	18
2.3.1	EMPRESA COMERCIAL	18
2.3.2	EMPRESA INDUSTRIAL	18
2.3.3	EMPRESA PÚBLICA	18
2.3.4	EMPRESA RELIGIOSA	19
2.4	DEFINIÇÕES AO PORTE DA EMPRESA	20
2.4.1	MICRO EMPRESA	20
2.4.2	EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	21
2.4.3	EMPRESA DE MÉDIO PORTE	22
2.4.4	EMPRESAS DE GRANDE PORTE	22
2.5	PLANEJAMENTO	23
2.5.1	TIPOS DE PLANEJAMENTO	23
2.5.2	PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS	25
2.5.3	PLANEJAMENTO TÁTICO	27
2.5.4	PLANEJAMENTO OPERACIONAL	29
2.6	CONCEITUAÇÕES DE ORÇAMENTO	30
2.7	PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	32
2.7.1	TIPOS DE ORÇAMENTO	34
2.8	FASES DE UM PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	34
2.8.1	ORÇAMENTO DE VENDAS E DE PREÇOS DE VENDAS	36

2.8.2	ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO.....	37
2.8.3	ORÇAMENTO DE COMPRA DE MATÉRIA PRIMA.....	39
2.8.4	ORÇAMENTO DE MÃO DE OBRA	40
2.8.5	ORÇAMENTO DE CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO	41
2.8.6	ORÇAMENTO DE CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS	42
2.8.7	ORÇAMENTO DE DESPESAS DE VENDAS E ADMINISTRATIVAS	44
2.8.8	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PROJETADA.....	45
2.8.9	ORÇAMENTO DO FLUXO DE CAIXA.....	46
2.8.10	BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO.....	48
2.9	PROBLEMAS NA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO	49
3	METODOLOGIA.....	51
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
	REFERÊNCIAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

No atual momento econômico, em que a economia mundial é globalizada, para uma empresa manter-se apta para atuar no mercado, precisa muito mais do que estabilidade, visibilidade e rentabilidade. Os gestores devem sempre procurar melhorias para o crescimento da organização, pois, são muitos os obstáculos e, a concorrência é uma delas. Aliado a este panorama existem os avanços da tecnologia, o desenvolvimento de tecnologias de ponta está cada vez mais avançando.

Hoje no Brasil, a preocupação é ainda maior devido a realidade econômica pela qual estamos passando, o que leva os gestores a lidarem com diversos problemas, além daqueles de ordem econômica, surgem os de ordem financeira e a concorrência acirrada.

Uma das ações que podem ser tomadas pelos gestores das organizações é a confecção de um plano orçamentário financeiro, para trazer uma visão mais clara das reais necessidades da empresa, no que tange o suprimento de caixa permitindo que a empresa cumpra suas obrigações.

Waren et al (2011) relatam que o processo administrativo consiste em planejamento, controle e melhoria contínua, e que o planejamento é utilizado para desenvolver os objetivos da empresa e converte-los em ações, a longo ou curto prazo.

Nesse sentido, surge a oportunidade de realizar um estudo sobre o Planejamento Financeiro e Orçamentário, buscando verificar as vantagens e desvantagens desta ferramenta gerencial, para as Micro e Pequenas Empresas.

1.2 PROBLEMA

Fachin (2001, p. 108) entende o problema como:

[...] uma questão sem solução, objeto de discussão e de muito estudo. É um fato, algo significativo que, a princípio, não possui respostas explicativas,

pois as soluções a respostas ou explicação se farão por intermédio do desenvolvimento da pesquisa. (FACHIN, 2001, p.108)

Nesse caso, o problema desse trabalho é: Como o plano orçamentário pode auxiliar o gestor de micro e pequena empresa na tomada de decisões?

1.3 OBJETIVOS

Para Marconi e Lakatos (2010): o objetivo da pesquisa é montar o que se procura e estabelecer quais os meios serão utilizados para alcançar estes resultados.

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Para Lakatos, (2001, p. 219) o objetivo geral “Está ligado a uma visão global e abrangente do tema; relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das idéias estudadas; vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto”.

O presente trabalho tem como objetivo geral pesquisar sobre a utilização do Plano Orçamentário nas micro e pequenas empresas como ferramenta de apoio nas tomadas de decisões.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- ✓ Discorrer sobre Plano Orçamentário, a ótica das teorias já publicadas, abordando as fases do Plano Orçamentário, vantagens e desvantagens e problemas na formação dos objetivos do Plano Orçamentário;
- ✓ Descrever sobre a micro e pequena empresa, enfatizando sua importância no cenário econômico nacional e regional, bem como conhecer as leis que normatizam a micro e pequena empresa;

✓ Apresentar um Plano Orçamentário voltado para a micro e pequena empresa com intuito de auxiliar no processo de tomadas das decisões.

1.4 JUSTIFICATIVA

A idéia de construir esse trabalho foi com intuito de demonstrar a importância de um Planejamento Orçamentário, uma ferramenta de planejamento financeiro, e quando bem planejado ajuda uma empresa ou até mesmo a pessoa física a alcançar suas metas e objetivos mais rápido.

Como se presencia hoje, as empresas encontram muitas dificuldades ao utilizar um sistema de orçamento, esse trabalho poderá contribuir neste aspecto, auxiliando e demonstrando como utilizar um Planejamento Orçamentário, quando faz um orçamento bem planejado, com o passar do tempo o gestor pode notar grande diferença na parte financeira da empresa.

Assim este trabalho, futuramente, pode servir como fonte de pesquisa para outros acadêmicos na construção de outros trabalhos.

1.5 DELIMITAÇÃO DE ESTUDO

Este trabalho limita-se a uma pesquisa bibliográfica e a apresentação de um modelo de planejamento orçamentário para empresas, planejamento que pode ser utilizado por empresas micro e pequenas, de médio e grande porte.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é composto por três capítulos, para uma melhor compreensão, foi estruturado da seguinte forma:

Capítulo I – Compreende a apresentação do trabalho, com Introdução, problema de pesquisa, objetivos gerais, específicos, justificativa e Consta a metodologia, os métodos realizados nesta pesquisa.

Capítulo II – Destinou-se a fundamentação teórica sobre o assunto proposto, relacionados ao tema da pesquisa. Foram abordados: Conceitos e Classificação de Empresa; Planejamento Estratégico e Planejamento Orçamentário.

E, por fim as considerações finais, onde é respondido o problema da pesquisa, faz-se algumas recomendações seguido pela bibliografia pesquisada para elaboração deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITUAÇÕES DE EMPRESA

Empresa é uma entidade econômica, com o fim lucrativo, composto por elementos humanos, materiais e técnicos, que tem o objetivo de obter resultado positivo através da sua participação no mercado de bens e serviços, no qual, faz uso dos fatores produtivos, trabalho, terra e capital.

As empresas podem ser classificadas de acordo com as suas atividades econômicas ou identificadas por setores, como descrito a baixo:

Setor primário, que vincula com os recursos da natureza, como é o caso dos setores agrícola, pesqueiro ou pecuário (rural ex: plantação de laranja);

Setor secundário, que são responsáveis pela transformação de matéria-prima, como as indústrias e as construções civis (indústria ex: indústria de bebidas);

Setor terciário, são as empresas que focam em prestação de serviços (ex: clínica médica) ou ao comércio (loja de confecções), cabe ressaltar também que uma empresa pode atuar em mais de um setor, como o caso de comércio e indústria, comércio e prestação de serviços.

Com a finalidade de melhor compreender a formação e o funcionamento da atividade de negócio, alguns autores classificam as empresas de diversas formas. Chiavenato (1995), por exemplo, sugere três tipos de categoria para distinguir a empresas, quanto ao ramo de atividade:

- a) Empresas e Industriais: são aquelas que efetuam as transformações de matérias-primas em produtos acabados, produções de bens e serviços;
- b) empresas comerciais: vendas de mercadorias diretas ao consumidor; também recebem o nome de varejista ou atacadista; estes últimos, porém, compram direto dos produtores e vendam aos varejistas;
- c) empresas de prestação de serviços: são aquelas que oferecem seus trabalhos especializados, como lazer, comunicação, manutenção, transporte e outros itens. (CHIAVENATO, 1995, p.52).

As empresas podem ser classificadas de várias formas, como por exemplos, é possível classificar as empresas de acordo com a sua constituição jurídica. Existem empresas individuais, que no caso são empresas que pertence a uma única pessoa; e societária empresa constituída por várias pessoas.

2.2 CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO

Organização pode ser definida, como um conjunto de pessoas trabalhando em busca de um objetivo, por meio de uma adequada administração dos fatores materiais, humanos, financeiros, informações e tempo. Segundo o conceito de Meirelles (2003, p. 46):

[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas, etc.). (MEIRELLES, 2003, p. 46).

De acordo com os três tipos básicos de organizações: organização de bens e serviços, como empresas, indústrias, comércios e serviços; de benefícios mútuos, como as cooperativas, sindicatos e não-governamentais; e as organizações de serviços públicos.

Coelho (2004, p. 21) afirma sobre as organizações que:

As organizações existem, pois todos precisamos de bens e serviços para viver e são as organizações as responsáveis por produzir esses bens e serviços. Portanto as organizações existem para atender as necessidades e desejos das sociedades e de mercado. (COELHO, 2004, p. 21).

Os principais objetivos de uma organização é satisfazer as necessidades dos clientes e da sociedade, estar permanente em desenvolvimento e fazer parte de uma comunidade, seja empresa ou indústria comercializar bens ou serviços. Segundo Detzel (1995, p. 97) “os clientes têm que estar no topo do organograma da empresa, pois desta forma, os funcionários conseguem assimilar a importância do mesmo para permanência da organização no mercado”.

Organização é o resultado da intervenção de esforços individuais, atuando ordenadamente no exercício de alguma atividade, através dela torna-se possível alcançar objetivo, ou impossível para algumas pessoas. Segundo Cury (2000, p. 116) “a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres a tarefas a executar”.

Administrar uma organização é direcioná-la para um caminho cheio de obstáculos e com a globalização reduzindo as fronteiras, o aumento da concorrência é inevitável no contexto atual. Assim as organizações, no momento, necessitam cada vez mais garantir a sua sobrevivência empresarial, pois aumentam as incertezas sobre a sobrevivência organizacional.

De acordo com a pesquisa realizada pelo SEBRAE (2005), a taxa de mortalidade das empresas brasileiras é de 46% no segundo ano de existência, 53,4% e 62,7% para o terceiro e quarto ano de existência.

Para superar essas dificuldades, numa tentativa de tornar menos difícil as incertezas, as empresas precisam utilizar um instrumento para antever situações desagradáveis, na expectativa de garantir o desenvolvimento e a permanência no mercado.

Diante da preocupação em manter as MPEs competitivas, evitar a sua mortalidade, a ex-presidente Dilma Rouseff, criou a Lei nº 12.179 de 28 de março de 2013, que institui a secretaria da Micro e Pequena Empresa.

Conforme § 1º A secretaria da Micro e Pequena empresa participará na formulação de políticas voltadas ao micro empreendedorismo e ao microcrédito, agregando com o Programa de Aceleração do crescimento para Pequenas e medias Empresas- PAC-PME, a empresa tem acesso a diversos recursos que contribuem para promover o seu desenvolvimento. BRASIL, (LEI, 12.798, de março de 2013).

Os principais problemas que motivam o fechamento de uma empresa são: falta de comprometimento do empreendedor; falta de planejamento, dificuldade na gestão empresarial, falta persistência, de buscar novas informações. Abre-se uma empresa sem nenhum tipo de planejamento, sem pensar nos riscos, dificuldade de contratação de profissionais capacitados para administrar a empresa. Pois, é preciso investir em pessoas capazes de desempenhar as funções da empresa corretamente.

2.3 CLASSIFICAÇÕES DAS EMPRESAS

2.3.1 EMPRESA COMERCIAL

Empresa comercial é uma entidade jurídica com fins lucrativos, que vendem mercadorias diretamente ao consumidor. De acordo com Dutra (2009, p. 10) incide que: “(...) foram criadas as empresas para comercializar os bens produzidos rudimentar e artesanalmente apenas por uma família ou por um pequeno grupo de familiares, conduziu aos grandes empórios e das empresas de navegação”.

2.3.2 EMPRESA INDUSTRIAL

As empresas indústrias são identificadas pelas suas atividades de transformação de matéria-prima em produto, com auxílio de máquinas e ferramentas e até mesmo manualmente. Segundo Franco (1991, p. 13) “empresa industrial é, pois, aquela que constitui com finalidade de exercer atividade industrial, com objetivo de lucro”.

2.3.3 EMPRESA PÚBLICA

Empresa Pública é uma pessoa jurídica, de direitos privado, é administrada totalmente pelo poder público, sendo ela municipal ou estadual.

Artigo 5º, inciso II, do decreto lei 200/67:

“Empresa pública - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para a exploração de atividade econômica que o governo seja levado a exercer por força de contingência administrativa, podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.” (LEI 200/67)

Art. 109. Aos juízes federais compete processar e julgar:

[...] as causas em que a União, entidade autárquica ou empresa pública federal forem interessadas na condição de autoras, rés, assistente ou oponentes, exceto as de falências, as de acidentes de trabalho. (LEI 200/67, art. 109).

Diante do que expõe a lei, pode-se entender a empresa pública de direito privado como uma empresa que tem sua administração realizada exclusivamente pelo poder público e, que suas atividades podem ser econômicas ou de prestação de serviços públicos, com capital exclusivo da União, do Estado ou do Município. Alguns exemplos de empresa publicam são: Caixa Econômica, EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, entre outras.

2.3.4 EMPRESA RELIGIOSA

Empresa Religiosa é um tipo de pessoa jurídica destinada a abrigar as instituições de cunho religioso. Normalmente arrecadam contribuições para manutenção dos templos e de seus entes participativos e para caridade e, geralmente são associações sem fins lucrativos e possuem imunidade fiscal e, arrecadam contribuição e doações dos fiéis, para a construção dos templos, pois as mesmas, como qualquer outro tipo de empresas, também possui despesas. Delaméa (1992, p. 7).

Observamos que nas paróquias grande parte das atividades administrativas se desenvolve fora da atividade econômica: é neste setor que se realiza a atividade fim (pastoral). A administração econômica entra como atividade meio, necessária e indispensável para a concretização da atividade fim. Esta dupla dimensão da administração deve estar integrada, formando uma unidade, tendo em vista os fins almejados. (DELAMÉA, 1992, p. 7)

Com base nas palavras do autor, simplificando ainda mais o entendimento, as atividades administrativas desenvolvidas para as atividades fim são aquelas voltadas a caridade, como a solução de problemas de educação, saúde e etc., em questão das atividades meio são aquelas direcionadas as partes econômicas da paróquia, como todos os assuntos financeiros e administrativos.

Antigamente as Empresas Religiosas eram enquadradas como associações, mas com a aprovação da Lei 10.825/2003 que inclui as igrejas do regramento aplicável às associações em geral e classificou-as como “organizações religiosas”.

Art. 44 da Lei 10.825 de dezembro de 2003- IV as organizações religiosas:

§ 1º são livres a criação, a organização, a estruturação interna e o funcionamento das organizações religiosas, sendo ao poder público negar-lhe reconhecimento ou registro dos atos constitutivos e necessários ao seu funcionamento.

2.4 DEFINIÇÕES AO PORTE DA EMPRESA

2.4.1 MICRO EMPRESA

Luiz Barreto (diretor- Presidente do SEBRAE Nacional, 2011) “As micro e pequenas empresas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada do Brasil.”

A Lei complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, no seu Art. 3º, define as Micro Empresas de Pequeno Porte:

Art. 3º para os efeitos desta Lei Complementar considera-se microempresas ou empresa de pequeno porte a sociedade empresaria, a sociedade simples e o empresário a que refere a art. 966 de Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrado no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoa Jurídica, conforme desde que: I – no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a 240.000,00(duzentos e quarenta mil reais); II – no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.00,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00(dois milhões e quatrocentos mil reais). (Lei complementar 123, art 3º)

Geralmente no Brasil são utilizados dois critérios de classificação do porte da empresa, número de funcionário e o faturamento bruto anual, as partes dos critérios utilizados para a classificação das micro e pequenas empresas. Definir o tamanho de uma empresa representa um processo bem particular, uma vez que se têm noções diferentes sobre o porte de uma empresa de acordo com Lima (2009). Destacando que as classificações dependem de cada órgão, como, IBGE caracteriza as empresas pela a quantidade de funcionários que possui, isso ainda depende se é indústria ou comércio, a uma diferença entre elas em questão da quantidade de funcionários. Como demonstra os quadros abaixo:

Quadro 1 - Classificação das micro e pequenas empresas

Porte da Empresa	Faturamento Bruto Anual	
	Estatuto	Simplex Federal
Microempresa	Até R\$ 244.000,00 / ano	Até R\$ 120.000,00/ ano
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 244.000,00 até 1.200.00,00	De R\$ 120.000,01 até 1.200.000,00

Fonte: Lei Federal nº. 9317/96, alterada pela Lei 9732/98.

Quadro 2 - Classificação das empresas de acordo com os números de empregados

Porte da Empresa	Número de Empregados	
	Comercio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9	Até 19
Empresa de Pequeno Porte	10 a 49	20 a 99
Empresa de Médio Porte	50 a 99	100 a 499
Empresa de grande Porte	99	499

Fonte: Sebrae (2010).

2.4.2 EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

As empresas de pequeno porte têm uma grande importância na economia de todo o país, isso eleva a numeração de trabalhadores neste tipo de empresa, seu nível de contratação funcionário e muito alto, abrangendo melhoria de vida para a sociedade.

De acordo com o Sebrae (2010) as micro e pequenas empresas (MPEs) são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente.

Em termos de comparação e evolução das empresas de médio porte no Brasil, na década de noventa, segundo dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 98% das empresas existentes são de micro e pequeno porte. Segundo a definição da Lei Geral das MPs (Lei nº 123/2006), as micro e pequenas empresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 240 mil por ano. Seguem-se o quadro abaixo, essas definições são adotadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

2.4.3 EMPRESA DE MÉDIO PORTE

Uma empresa de médio porte, no Brasil, segundo IBGE (2010), é caracterizada pela quantidade de funcionário que ela possui. Se for setor industrial, é considerado media empresas como 100 a 499 empregados. Caso ela seja uma empresa comercial ou de serviços ela poderá ter de 50 a 99 empregados para ser considerado uma empresa média.

Segundo BNDES (2010) “A Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 16.000.000,00 (dezesesseis milhões de reais) e inferior ou igual a R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais)”.

A Lei nº 10.165, de dezembro de 2000 considera que: “I-empresa de médio porte, a pessoa jurídica que tiver receita bruta anual superior a 1.200.00.00,00 (um milhão e duzentos mil reais) é igual ou inferior a R\$ 12.000.000,00 (doze milhões de reais);” (Lei 10.165).

2.4.4 EMPRESAS DE GRANDE PORTE

A empresa de grande porte, por ser uma entidade que possui uma estrutura ampla e com maior capacidade de produção, a mesma recebe um tratamento diferenciado pelo governo, por ser especificado por contribuição de mais impostos ou incentivos fiscais.

Há várias leis demonstra especificar a característica de uma empresa de grande porte. A lei nº10. 165, de 27 de dezembro de 2000 no artigo 17, regulamentam que:

III- empresa de grande porte, a pessoa jurídica que tiver receita bruta anual superior a R\$ 12.000.000,00(doze milhões de reais).

Já em lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007 no art. 3 estabelece que:

Considera-se de grande porte, para os fins exclusivos desta lei, a sociedade ou conjunto de sociedade sob controle comum que tiver, no exercício social anterior, ativo total superior a R\$ 240.000.000,00(duzentos e quarenta milhões de reais) ou receita bruta anual superior a R\$ 300.000.000,00(trezentos milhões de reais). Brasil (Lei 11.638)

2.5 PLANEJAMENTO

Planejamento é uma ferramenta administrativa, que consiste perceber a realidade presente, avaliar os caminhos que possibilitam um referencial que a empresa deverá fazer no futuro, através de recursos humanos e financeiros que possui. No consentimento de Pereira (2010, p. 44) “a palavra “Planejamento” lembra de pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico”.

O mesmo possui uma alta relevância na área de gestão e administração, pois envolve toda a organização e estrutura de todos os setores com objetivo de auxiliar nas tomadas de decisões e realizações de tarefas, nesse sentido, planejamento difere de improvisar, após realização do planejamento, é muito importante e necessário avaliar e verificar se as tomadas de decisões foram tomadas corretamente. Hoji (2009, p. 415) conceitua que “O planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executada dentro de cenário e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados”.

Stoner (1982, p. 137)

Sem um plano, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos; podem até mesmo não ter uma idéia clara sobre o que precisam organizar. Sem um plano, não podem liderar com confiança ou esperar que os outros os sigam. E sem um plano, os administradores e seus seguidores têm poucas chances de alcançar seus objetivos ou de saber quando e onde saíram do caminho. (STONER, 1982, p. 137)

O planejamento atualmente consiste em uma ferramenta de gestão com possibilidade de auxiliar nas tomadas de decisões, e na economia de recurso, o orçamento empresarial tem o foco ou a missão de otimizar os resultados das empresas.

2.5.1 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Para Oliveira (2002, p.45) discrimina três modelos de planejamento, representados pelos seguintes níveis:

- ✓ Planejamento Estratégico;
- ✓ Planejamento Tático;
- ✓ Planejamento Operacional

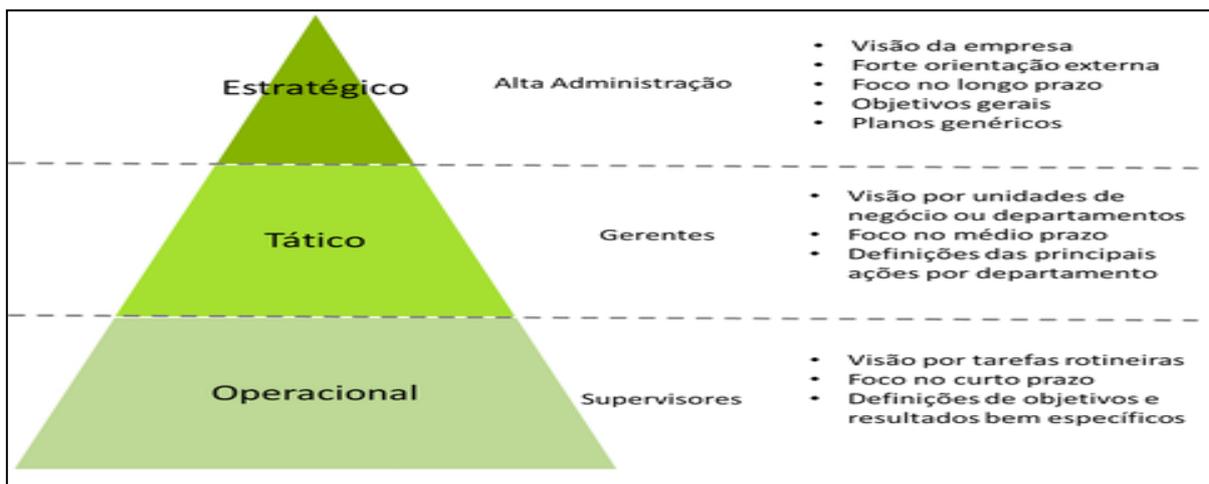


Figura 1 - Pirâmide dos três tipos de planejamentos.

Fonte: (OLIVEIRA, 2007, p. 15)

Conforme demonstra a figura 01, as decisões são tomadas de acordo com cada nível, pois são especificadas. Ou seja, cada um possui características próprias, seja estratégico, tático ou operacional, nota-se que entre elas há uma complementaridade, sendo que a empresa é vista como um todo, fato considerar desde as tomadas de decisões mais estratégica há mais básicas do dia a dia, com foco as normas estabelecidas. Segundo Maximiano (2004, p. 153) “dependendo da abrangência e do impacto que tem sobre a organização, os planos podem ser classificados em três níveis principais: estratégicos, táticos e operacionais”.

Quadro 3 - Três tipos de planejamento

Planejamento estratégico	É projetado em longo prazo e está voltado para as relações da empresa e seu ambiente, estando sujeito a incerteza devido aos efeitos ambientais. Envolve a empresa como um todo, criando um efeito de sinergia que contribui para o desenvolvimento de todas as potencialidades da organização, num processo contínuo na busca de excelência.
Planejamento tático	Focado no médio prazo e é utilizado para delinear o que as várias partes da organização devem fazer para que a organização alcance sucesso no decorrer do período de um ano.
Planejamento operacional	Direcionado para o curto prazo e abrange cada uma das operações ou tarefas individualmente. Preocupa-se com “o que fazer” e com o “como fazer” as atividades cotidianas da organização.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Para Hong (2006, p. 162) Conceitua que “o Plano Operacional é a pormenorização dos objetivos e das estratégias do Planejamento Tático em cada área da organização, visando especificar as metas traçadas”.

Os três planejamentos descritos no quadro 03 mostram para onde a empresa pretende seguir, ou seja, para que rumo tomar, e quais soluções utilizar dentro de um determinado período e ao mesmo tempo trabalhando dentro das formas que estabelece cada um, como mostra o quadro a seguir.

Quadro 4 - Tipo de Planejamentos e suas abrangências

PLANEJAMENTO	CONTEUDO	EXTENSÃO	AMPLITUDE
ESTRATEGICO	Genérico, sintético e abrangente	Longo Prazo	Macro orientado aborda a empresa na totalidade
TATICO	Menos genérico e mais detalhado	Médio Prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
OPERACIONAL	Detalhado, específico e analítico	Curto Prazo	Orienta para apenas cada tarefa da operação

Fonte: Hong (2006)

2.5.2 PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS

O planejamento estratégico é uma ferramenta da administração, muito importante para tudo, seja na vida pessoal ou na vida profissional, quando aplicado da maneira correta pode gerar para empresa ganhos significativos, pois é através dele que define os objetivos estratégicos, suas políticas e filosofia.

Segundo Oliveira (2007, p. 15) menciona que “O planejamento estratégico relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo”.

O planejamento Estratégico é o mais amplo e abrange toda a entidade. Para Pereira (2010, p. 53) suas características são:

Relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com as maneiras de alcançá-lo; trata de questões que afetam a organização como um todo; é de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da organização, ou seja, dos diretores da organização; é um processo político que envolve conflito, poder e interesses; sua introdução enfrenta resistência, porque implica uma mudança; requer comprimento de toda a organização, caso contrário não vai funcionar. Por isso, sua complexidade é tão grande; e é um processo de adaptação da organização ao ambiente. (PEREIRA, 2010, p. 53).

Por ser o nível mais alto não quer dizer que é o mais importante, todos os níveis são importantes, mas no ponto de vista das escolhas das decisões, é o nível essencial da empresa, é um planejamento de longo prazo e é decidido pela alta administração das empresas, sempre voltado ao meio interno e externo da organização.

Segundo Lunkes (2007, p. 2) “o planejamento estratégico é definido para um período longo de tempo, frequentemente de cinco ou mais anos.”

No conceito de welsch (2007, p. 40) “Uma das características marcantes do planejamento e controle de resultado em termos amplos é o fato de criar condições para a “administração com participação”.

Portanto, é um método de incentivo aos gestores e encarregados da entidade a participar e interagir de uma forma mais abrangente, vantajosa e mais participativa no processo de tomada decisões do planejamento da empresa.

Lunkes (2003, p. 27) ainda reforça em uns dos seus livros que planejamento estratégico:

É um planejamento de longo prazo, freqüentemente de cinco ou mais anos. Este planejamento decide para onde a empresa vai, avalia o ambiente dentro do qual ela operará e desenvolve estratégia para alcançar o objetivo pretendido. O planejamento estratégico faz os gestores indicarem a direção, o curso que a empresa tomará nos próximos anos. (LUNKES, 2003, p. 27)

Para fazer um planejamento a quatro etapas que são essenciais para que aconteça um bom planejamento, e para que isso ocorra, é muito importante que pautas pelos menos nessas quatro atividades essenciais.

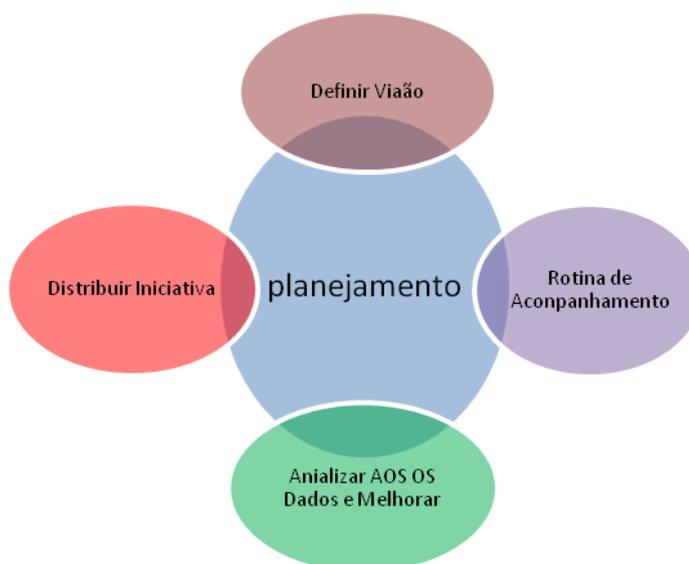


Figura 2 - As quatros etapas essenciais para um bom planejamento.

Fonte: Desenvolvido pela Autora

Conforme demonstra figura acima, a primeira etapa, definir visão é qual a visão que o gestor tem para seu negócio, isso é, até onde quer chegar, qual o objetivo principal, entendendo seu objetivo principal, cabe o gestor distribuir estratégia dentro da empresa para que tenha pessoa responsável para desenvolver estratégias na empresa, e colocar e plano a rotina de acompanhamento onde terá pessoas responsável por plano de ação ligado por essa iniciativa estratégica, e por fim o gestor conseguiu analisar dados e pensar em melhoria para o negócio da empresa.

Portanto, é um método de incentivo aos gestores e encarregados da entidade a participar e interagir de uma forma mais abrangente, vantajosa e com mais participativa no processo de tomada decisões do planejamento da empresa.

2.5.3 PLANEJAMETO TÁTICO

No Planejamento Tático as projeções também são feitas para um período um pouco menor, geralmente de 1 a 3 anos. É nesta etapa que vamos ter os planos de marketing, os planos de produção, planejamento de pessoal e tudo isto resultando no planejamento financeiro empresarial. Para Lunkes (2003, p. 27)

sustenta que, o “planejamento tático tem a finalidade de otimizar parte do que foi planejado estrategicamente. Tem um alcance temporal mais curto em relação ao planejamento estratégico”.

Lunkes (2007, p. 3) descreve que o planejamento tático:

Proporciona aos gestores objetivos quantitativos e qualitativos mensuráveis. Normalmente, os planos intermediários são objetivos na forma de relação financeira e não financeira que serão alcançados algum dia durante os próximos três a cinco anos. (LUNKES, 2007, p. 3)

Outros aspectos levantados por Pereira (2010, p.54), características do planejamento tático são:

Relaciona-se com os objetivos de médio prazo; tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo; trabalha com a decomposição das estratégias e ações estratégicas estabelecidas no Planejamento Estratégico; e é de responsabilidade da administração de nível médio. (PEREIRA, 2010, p. 54).

Em outra modelo, Chiavenato (1994, p. 186) diz que “(...) é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização”.

O planejamento tático é a sequência do planejamento estratégica, é ele que vai detalhar melhor o que foi determinado no estratégico, define em médio prazo os objetivos do estratégico para o nível tático, ou seja, as metas que foram determinadas pelo planejamento estratégico, serão distribuídas por departamento e por atividades principais através do planejamento tático. Lunkes (2007, p. 3) descreve que o planejamento tático:

Proporciona aos gestores objetivos quantitativos e qualitativos mensuráveis. Normalmente, os planos intermediários são objetivos na forma de relação financeira e não financeira que serão alcançados algum dia durante os próximos três a cinco anos. (LUNKES, 2007, p. 3)

No nível estratégico estão as pessoas e os processos mais importantes da empresa, portanto, é esse nível que vai decidir “por que” ou “quando” tomar as decisões mais importantes da organização.

2.5.4 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional é ligado diretamente a obtenção de sucesso nas operações da empresa, ou seja, como as ações serão desenvolvidas a curto prazo. No nível operacional o planejamento é realizado em curto prazo. E com relação a este nível Tajra (2006, p. 55) observa “(...) sua missão é fazer acontecer, é acompanhar de perto todas as ações que geram o produto ou serviço da empresa”.

O nível operacional refere-se a quem executa as atividades internas da organização. Para Chiavenato (2000, p. 199):

O planejamento operacional abrange cada tarefa específica dos departamentos. Tem como características principais: ser projetado para uso imediato preocupa-se com o alcance de metas específicas e é definido no nível operacional o planejamento de cada atividade ou tarefa. A principal área de atuação deste planejamento é o nível operacional onde são desenvolvidas as atividades principais da empresa, ele facilita a implementação de novas estratégias e auxilia no melhor desempenho das atividades. (CHIAVENATO, 2000, p. 199)

O planejamento operacional permite a avaliação e o controle das operações dentro de períodos relativamente curtos e outros, tendo a sua reavaliação mensalmente, dependendo da qualidade e necessidade de informação que o departamento represente. Segundo Chiavenato (1994, p. 186) diz que “(...) é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização”.

Dentro das organizações pode-se dizer que esses três níveis, estratégico, tático e operacional são essenciais porque um nível completa as atividades dos demais níveis dentro da empresa, ou seja, o nível estratégico necessita do tático e o tático precisa do operacional e vice-versa.

De acordo com Chiavenato (2001, p. 226):

O Planejamento implica fundamentalmente traçar o futuro que deverá ser alcançado. A essência do planejamento consiste em ver as oportunidades futuras- a fim de explorá-las e os problemas futuros – a fim de combatê-los. O planejamento é um processo que começa com a determinação de objetivos; define estratégia, política e detalha os planos para alcançá-los; estabelece um sistema de decisões inclui uma revisão periódica dos objetivos para alimentar um novo ciclo de planificação. (CHIAVENATO, 2001, p. 226)

Portanto, todos os níveis são necessários, o estratégico para orientá-lo a visão, o tático para desdobrar essa visão em plano de ação menores, e o operacional para levar os planos à solução. Portanto, os planejamentos devem envolver todos das empresas de forma de incentivo para que as pessoas envolvidas no processo sintam-se comprometidas com o alcance das metas, uma vez que serão os responsáveis pelas operações, atingir os resultados. Para Lunkes (2003, p. 27) dispõe que “Planejamento operacional tem a finalidade de maximizar os resultados da empresa aplicados em operações de determinado período”.

Os Planejamentos são classificados com os objetivos de longo, médio e curto prazo. Estratégico de longo prazo, Tático de médio prazo e Operacional de curto prazo como demonstra a figura abaixo:

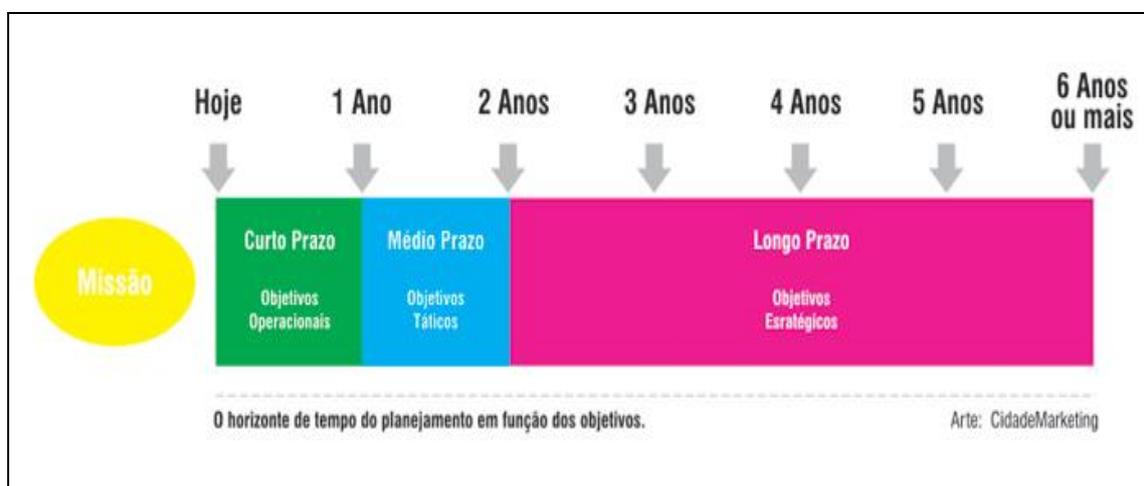


Figura 3 - Tempo do planejamento em funções dos objetivos

Fonte: (CIDADE MARKETING, 2016)

2.6 CONCEITUAÇÕES DE ORÇAMENTO

Nas palavras de Lunkes (2007, p. 24) “a necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade. Os homens das cavernas precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos”. Por essas e outras necessidades a humanidade desenvolveu o método de orçamentar, ou seja, um meio que planeja sua sobrevivência no futuro.

Cabe ainda ressaltar que, independentemente, seja uma grande empresa ou pessoa física, é muito importante aplicar o método de orçamento na vida financeira.

Para Padoveze (2004, p. 151) “orçar significa processar todos os dados constante do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício”.

O planejamento orçamento é planejar com antecedência, todas as expectativas e fazer uma análise de todas as necessidades da empresa em relação as despesas, receitas produção, matéria-prima, produção, vendas, etc. fazer uma base e trabalhar para que isso adquirir um resultado positivo no final.

Com o auxílio do orçamento as empresas têm um plano financeiro, capaz de estabilizar a empresa aos seus objetivos, no qual, a entidade tem uma base de seus lucros, despesas, investimentos e até mesmo se terá prejuízos para os próximos dois ou três anos ou até algumas décadas.

Souza (2014, p. 240) adverte que:

A elaboração, execução e acompanhamento do processo orçamentário forçam os gerentes a planejar, definem as metas de curto prazo, servem de base para direcionamento das atividades operacionais, são referência para a avaliação de desempenho, facilitam o controle financeiro da empresa, a comunicação e a coordenação. (SOUZA, 2014, p. 240)

Geralmente o Orçamento ocorre nos últimos meses do ano, onde são feitas as projeções para o ano seguinte. A intenção é que a entidade possa analisar todo mês os resultados reais e compará-lo com o que foi projetado, assim fazer os ajustes de algumas decisões caso necessário, para que as metas e objetivos sejam alcançados. Welsch (1973, p. 27) Conceitua Orçamento como:

Um plano administrativo abrangendo todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma das suas subdivisões. O orçamento exprime planos relativos a itens, tais como: níveis de estoques, acréscimo de capital, necessidades de caixa, financiamento, planos de fabricação, planos de compras, necessidade de mão de obras, e assim por diante. (WELSCH, 1973, p. 27)

Nesse sentido Braga (1995, p. 230) adverte que “orçar não é apenas controle, não é apenas previsão. É uma análise exigente e rigorosa do passado e um cálculo cuidadoso das prováveis e desejadas operações futuras.”

O orçamento se divide em várias etapas, e isso varia conforme a necessidade da empresa, os mais comuns a serem utilizados são orçamento de compra, de produção, de venda, de resultado, de caixa e de balanço ou balanço projetado.

2.7 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Uns dos papéis fundamentais do gestor financeiro é cuidar das entradas e saídas da empresa, e no período em que ocorrerá, com a meta de planejar o futuro investimento e se preparar para quaisquer possibilidades possíveis de imprevistos que possa acontecer, e com isso honrar com os compromissos.

O sistema orçamentário possui todos os conceitos principais, para a elaboração do plano orçamentário. Padoveze (2004, p. 501) define que;

Não há basicamente nada de especial para se fazer o Orçamento; basta apenas colocar no sistema de informação contábil, no módulo orçamentário, os dados que deverão acontecer no futuro, dentro da melhor visão de que a empresa tem no momento de sua elaboração. (PADOVEZE, 2004, p. 501)

Se uma empresa não optar por o método do planejamento orçamentário, a mesma pode adquirir sérios problemas, muitas vezes em questão de levar a falência, em caso que suas vendas ou seu empenho não é o suficiente, com situações de prazos acumulados, prejuízos e situações negativas para sua disponibilidade, ou seja, o caixa e o banco não ter créditos para honrar com as dívidas. Há caso de empresas em que os gestores chegam a situações de vender até bens próprios para honrar com as dívidas das empresas. Braga (1995, p. 232) descreve que: “A implantação e a manutenção e o aperfeiçoamento orçamentário constituem um trabalho de equipe que envolve todas as áreas da empresa e todos os níveis hierárquicos”.

O planejamento orçamentário é planejar com antecedência, todas as expectativas futuras e fazer uma análise das necessidades da empresa em relação as despesas, receitas produção, matéria-prima, produção, vendas, etc. Planejamento orçamentário é também conhecido como planejamento financeiro estratégico de uma organização para uma gestão.

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

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. (FREZATTI, 2007, p. 46)

Em relação aos conceitos do autor, o orçamento é muito mais do que uma simples definição de alcançar metas e objetivos, ele é também responsável pela visão dos gestores para o futuro da empresa e seu compromisso.

Padoveze (2004, p. 544) relata que:

Dentro da permissão de que os gestores são responsáveis pela geração do lucro de suas áreas de responsabilidade, o controle orçamentário é mais um dos instrumentos de gestão necessário para otimizar esse objetivo. Portanto, cada gestor deve efetuar seu controle orçamentário. (PADOVEZE, 2004, p. 544)

Diante do exposto sobre Orçamentos, é possível dizer que o plano Orçamentário é a ferramenta contábil que as empresas utilizam para planejar e controlar e, proporcionam uma medida de resultado financeiro que uma empresa espera ter de suas atividades planejadas. Segundo Padoveze (2004) define que, o orçamento pode ser atendido como a “expressão monetária e quantitativa de um plano, cujo objetivo, é atingir um resultado final, anteriormente traçado pelos responsáveis pela sua elaboração, com a participação de todos os setores da empresa”.

A função do Plano Orçamentário não é somente para prever o que vai acontecer, é fazer uma base e trabalhar para que isso obtenha um resultado positivo no final, e isso não quer dizer, que ele resolve todos os problemas administrativos das empresas, mas disponibiliza dados importantes para a tomada de decisão, e assim tornando mais eficaz e preciso aos cumprimentos das metas estabelecidas.

O planejamento orçamentário compreende planejar com antecedência, todas as expectativas futuras e fazer um análise de todas as necessidades da empresa em relação as despesas, receitas produção, matéria-prima, produção, vendas, etc. A função do Plano Orçamentário não é somente para prever o que vai acontecer, é fazer uma base e trabalhar para que isso obtêm um resultado positivo no final.

2.7.1 TIPOS DE ORÇAMENTO

Alguns dos objetivos do plano orçamentário são avaliar, controlar e coordenar todas as operações da empresa. Traça um curso para a empresa, delineando seus planos em termos financeiros.

O plano orçamentário envolve o estabelecimento de metas específicas, execução de planos para atingir as metas e a comparação dos resultados efetivos com as metas.

Os sistemas orçamentários variam entre as empresas, Warren et al (2001) afirma que isto se dá em virtude dos fatores operacionais e motivacionais e da filosofia administrativa e, descrevem ainda que existem três tipos de orçamentos: contínuo, flexível e estático.

O orçamento contínuo de acordo com Warren et al (2001) é o tipo de orçamento que tem a vantagem de considerar uma visão nova a cada ano, tendo em vista que o orçamento de cada ano tem como base o orçamento do ano anterior e, atualizá-lo com resultados atuais e mudanças esperadas para o próximo período.

O orçamento flexível, de acordo com Horngren et al (2004) as vezes é chamado de orçamento variável, pois se ajusta às mudanças do volume de vendas e outras atividades direcionadoras de custos. Ainda de acordo com os autores, o orçamento flexível é baseado em suposições de receitas e comportamento de custos com relação aos direcionadores de custos apropriados.

O orçamento estático, de acordo com Warren et al (2001) possui uma grande desvantagem com relação ao orçamento flexível, pois os valores constantes no orçamento estático não variam em decorrência do aumento ou diminuição do volume de produção e, mostra apenas o resultado esperado em um centro de responsabilidade qualquer da organização e para apenas um nível de atividade.

2.8 FASES DE UM PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

A figura 02, mostra com clareza as fases de um processo de planejamento orçamentário. O processo orçamentário inicia-se com as previsões de vendas, e a partir desta é possível determinar as demais fases do processo, ou seja, o

orçamento de produção, de compras de matéria prima, de mão de obra, o custo dos produtos vendidos, projeção da demonstração do resultado projetado, do balanço patrimonial projetado e a demonstração do fluxo de caixa.

Não foi citado o orçamento despesas de vendas, administrativas e dos custos indiretos de fabricação, pois os valores que são encontrados nos registros contábeis da empresa e não dependem dos dados das vendas para existirem.

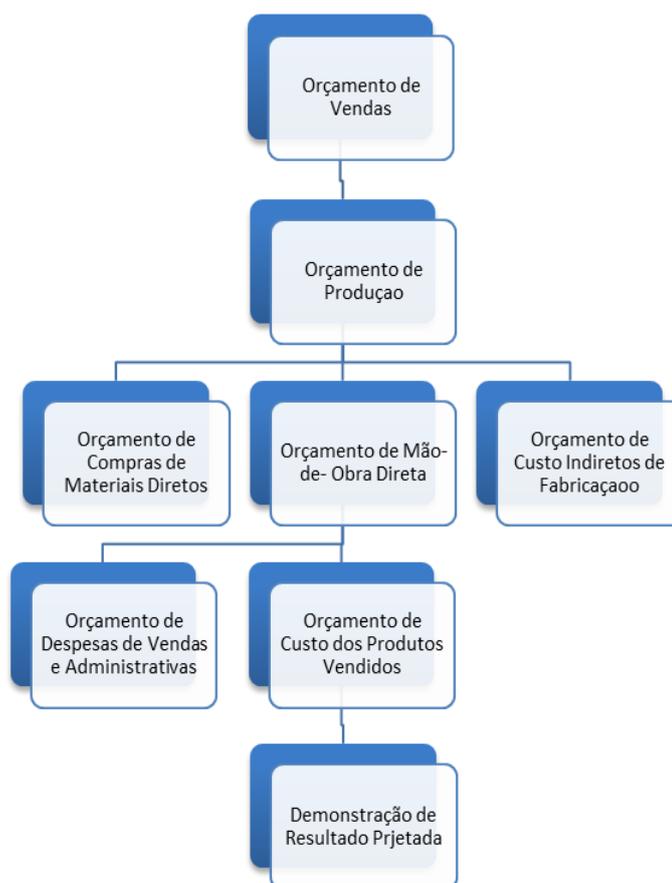


Figura 4 - Fases do Planejamento Orçamentário

Fonte: Warren et al. (2001, p. 187)

Buscando demonstrar como é a confecção de um planejamento orçamentário, serão utilizados os dados de uma empresa fictícia, apresentados por Warren et al (2001), conforme segue abaixo:

Supondo uma empresa que apresente os dados seguintes, que esses dados são relatados, freqüentemente, por regiões ou por representantes de vendas.

Carteiras:

Região Leste 287.000 unidades Preço de Venda Esperado R\$ 12,00

Região Oeste 241.000 unidades Preço de Venda Esperado R\$ 12,00

Bolsas:

Região Leste: 156.400 unidades Preço de Venda Esperado R\$ 25,00

Região Oeste 123.400 unidades Preço de Venda Esperado R\$ 25,00

2.8.1 ORÇAMENTO DE VENDAS E DE PREÇOS DE VENDAS

Warren et al (2006, p. 187) definem que “orçamento de vendas normalmente indica, para cada produto, a quantidade estimada de vendas e, o preço de vendas unitário esperado”.

Depois de obtida uma estimativa do volume de vendas, a receita de vendas esperada pode ser determinada multiplicando-se o volume pelo preço de venda unitário esperado. O quadro 05 representa o orçamento de vendas da empresa do livro do Warren, em que foi referenciado.

Quadro 5 - Orçamento de Vendas

Produtos	Unidades Vendidas	Preço Venda	Receita Total
<u>Carteira</u>			
Leste	287.000	12,00	3.444.000,00
Oeste	241.000	12,00	2.892.000,00
Total	528.000		<u>6.336.000,00</u>
<u>Bolsa</u>			
Leste	156.400	25,00	3.910.000,00
Oeste	123.400	25,00	3.090.000,00
Total	280.000		<u>7.000.000,00</u>
Total vendas			13.336.000,00

Fonte: Warren et al (2001. p. 188)

Para Lunkes (2007, p. 42) “O orçamento de vendas é formado pelas previsões de vendas de um período predeterminado.” Ou seja, é uma das etapas mais importantes do orçamento, pois pode afetar a lucratividade da empresa. Portanto, é um fator que determina a quantidade de cada produto ou serviço que a

entidade pretende vender ou prestar, e determina também o preço e o período que será vendido. Já nas indústrias, são definidas através de uma estimativa de vendas a quantidade e qualidade dos produtos, pois contém um fator básico das projeções de lucros. Nas palavras de Welsch (1983, p. 95):

As vendas representam a fonte básica de entrada de recurso monetário; os investimentos adicionais em ativo imobilizado, o volume de despesas a serem planejadas, as necessidades de mãos-de-obra, o nível de produção e vários outros aspectos operacionais importantes dependem do orçamento de vendas". (WELSCH, 1983, p. 95)

Vale destacar que o Orçamento de Vendas, é como ponto base de projeção de limites para outros orçamentos. Souza (2004, p.243) tem a versão que, "No Orçamento de vendas constam, as quantidades, os preços unitários dos produtos e a receita total projetada".

Já o autor Hoji (2009, p. 430) "A finalidade do orçamento de vendas é determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projetos de vendas elaboradas pelas unidades de vendas e/ou executivo e especialistas em marketing".

Orçamentos de Vendas também são conhecidos como projeção de vendas, planejamentos de vendas, previsão de receita, é a previsão feita pela empresa para o valor das receitas que a empresa espera receber em um determinado período, é através dela que a empresa, geralmente, inicia o seu planejamento.

2.8.2 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO

Após o processo de orçamento de vendas, inicia-se a próxima etapa, o Orçamento de Produção. Lunkes (2007, p. 45) apud Sobanski (2000) assegura que, para elaborar o orçamento de fabricação, são necessários alguns requisitos:

(a) Plano de vendas; (b) Características relativas à armazenamento dos materiais; (c) Escala econômica de fabricação; (d) Capacidade máxima de fabricação; (e) Duração e etapas do processo industrial; (f) Lotes econômicos de fabricação; (g) Utilização de mão-de-obra direta, em face da variação da fabricação; (h) Arranjos entre os programas de fabricação de produtos de diferentes sazonalidades. (LUNKES, 2007, p. 45)

Assim, a produção deve ser coordenada com o orçamento de venda, para assegurar que a produção e as vendas sejam mantidas em equilíbrio durante o período. Para construir um orçamento de produção é fundamental saber qual a política da empresa quanto aos estoques iniciais e finais e, conhecer quais as quantidades que a empresa deseja ter como estoque inicial e final.

No exemplo fornecido por Warren et al (2001), a empresa deseja ter o estoque inicial de 88.000 unidades de carteiras no início do período e deixar 80.000 unidades para o próximo período e, 48.000 unidades de bolsas como estoque inicial e 60.000 unidades como estoques finais.

Quadro 6 - Orçamento de Produção

	Unidades	
	Carteiras	Bolsas
Vendas (quadro 05)	528.000	280.000
(+) Estoque Final Desejado	80.000	60.000
Total	608.000	340.000
(-) Estoque Inicial	(88.000)	(48.000)
Total a ser Produzido	520.000	292.000

Fonte: Warren et al (2001, p. 189)

O orçamento de produção vincula-se ao orçamento de vendas, pois permite em calcular o valor exato, do quanto custará para fabricar a quantidade de produto que a empresa pretende vender. Para Hoji, (2009, p. 432) “o orçamento de produção tem a finalidade de determinar a quantidade de produtos que devem ser produzidos em função das vendas planejadas, considerando-se as políticas de estoques de produtos acabados”.

Esse tipo de orçamento é a sequência do orçamento de vendas, e através dele transcorre o orçamento de consumo de compra de materiais diretos e indiretos.

Para Sanvicente et al (1983, p. 59) “Dentro da sequência do processo orçamentário, o orçamento de produção é o documento básico que possibilita a elaboração do orçamento de matéria primas, mão de obra direta e custo indireto de produção”.

Acrescentando ainda que, o orçamento de produção é um método auxiliar, para se alcançar um equilíbrio entre aquilo que a empresa produz e aquilo que se vende.

2.8.3 ORÇAMENTO DE COMPRA DE MATÉRIA PRIMA

Para Lunkes (2007, p.46) “A área de produção elabora as necessidades de matérias e o setor de compras providencia a aquisição das quantidades estimadas”.

A idéia é comprar estes materiais no momento certo e ao preço planejado, em muitos casos atentar as épocas em que as compras devem ser feitas, o orçamento de compras é de suma importância em uma empresa, pois o mesmo demonstra tanto quantidade quanto o custo da matéria-prima.

Para Welsch (1983, p.150) “ As quantidades de matérias-primas necessárias para cada produto acabado devem ser estimados em valores totais para o período de planejamento e específicos por sub períodos (meses e trimestres) no orçamento de matéria-prima”.

É importante ainda saber qual a política de estoques da empresa. Neste exemplo fornecido por Warren (2001) a empresa trabalha com estoques iniciais de matéria prima nas seguintes quantidades: Couro 18.000 mts e Forração 15.000 metros e, como estoques finais desejados: Couro 20.000 metros e Forração 12.000 metros.

No exemplo, citado por Warren et al (2001), as quantidades de matéria prima a serem utilizadas e, os estoques iniciais e finais serão:

Quadro 7 - Quantidade de Matéria Prima a ser utilizada.

Carteiras	Qtde	Bolsas	Qtde
Couro	0,30 cm	Couro	1,25 mt
Forração	0,10 cm	Forração	0,50 cm

Fonte: Desenvolvido pela Autora

Quadro 8 - Orçamento de Matéria-Prima.

Descrição	Materiais Diretos		Total
	Couro	Forração	
Carteiras (nota A)	156.000	52.000	
Bolsas (nota B)	365.000	146.000	
(+) Estoques Finais desejados	20.000	12.000	
Total	541.000	210.000	
(-) Estoque Iniciais	(18.000)	(15.000)	
Total a ser comprado	523.000	195.000	
Preço unitário de compra	\$ 4,50	\$ 1,20	
Total da Compra de M. prima	\$ 2. 353.500	\$ 234.000	\$ 2. 587.500
Nota A: Couro: 520.000 und x 0,30 cm = 156.000 mt - Forração: 520.000 und x 0,10 cm = 52.000 mts			
Nota B: Couro: 292.000 und x 1,25 mt = 365.000 mts - Forração: 292.000 und x 0,50 cm = 146.000 mts			

Fonte: Warren et al (2001 p. 190)

2.8.4 ORÇAMENTO DE MÃO DE OBRA

Utilizando-se dos dados constantes no quadro 04, onde consta a quantidade de produtos a serem produzidos no período, tem-se a oportunidade de preparar o orçamento de mão-de-obra, que visa fornecer a informação do valor a ser gasto com o pagamento dos funcionários envolvidos na produção do período, e para isto, é necessário saber quais os departamentos envolvidos na produção, que de forma são utilizados na produção, a quantidade de mão de obra necessária em cada departamento e o valor do custo da mão de obra. No exemplo, descrito por Warren (2001), estes dados são:

Quadro 9 - Quantidade de Mão-de-Obra.

Produtos	Dpto de Corte	Valor	Dpto de Costura	Valor
Carteiras	0,10 h	12,00	0,25 h	15,00
Bolsas	0,15 h	12,00	0,40 h	15,00

Fonte: Desenvolvido pela Autora

Quadro 10 - Orçamento de mão-de-obra direta.

	Dpto Corte	Dpto Costura	Total
Carteiras (Nota A)	52.000 h	130.000 h	
Bolsas (Nota B)	43.800 h	116.800 h	
Total de horas	95.800 h	246.800 h	
Custo p/ hora	\$ 12,00	\$ 15,00	
Custo Total M. O.	\$ 1.149,600	\$ 3.702.000	\$ 4. 851.600
NOTA A – Dpto de Corte: 520.000 unds x 0,10 h/und =52.000 horas Dpto de Costura: 520.000 unds x 0,25 h/und = 130.000 horas			
NOTA B – Dpto de Corte: 292.000 unds x 0,15 h/und =43.800 horas Dpto de Costura: 292.000 unds x 0,40 h/und = 116.800 horas			

Fonte: Werren et al (2001, p. 191)

O orçamento de mão de obra é uma ferramenta que permite aplicar correção nos momentos certos, com objetivo de evitar perdas e gerar lucros. Werren, et al. (2006, p.190) define que: “O Orçamento de produção também propicia o ponto de partida para preparação do orçamento de mão-de-obra direta”.

Souza (2014, p.248) destaca que:

O orçamento de mão de obra direta contempla as horas e os custos de mão de obras consumidos no processo produtivo. É importante para a gestão da quantidade e dos custos dos colaboradores e subsidio ao processo de contratação de pessoal. (SOUZA, 2014, p. 248).

Um dos métodos utilizado é elaborar o orçamento de todos os departamentos da empresa, separando os gastos de mão de obra direta dos demais, que passam a ser nomeados, no seu conjunto, de custos, gastos ou despesas indiretas de fabricação. A hipótese básica é que a mão de obra é um custo variável direto, e que os demais gastos são indiretos e devem ser absorvidos no custo unitário do produto, sem necessidade de separação pelos principais grupos de despesas.

2.8.5 ORÇAMENTO DE CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO

Nas palavras de Welsch (2007, p. 178) “Orçamentos de custos indiretos devem ser preparados para cada departamento da fábrica no processo de

elaboração dos planos gerais de fabricação e depois de ser preparado o plano de produção”. O autor destaca, que tanto o orçamento de vendas como o orçamento de compra de matéria prima têm seus procedimentos detalhados ou especificados por subperíodos, no caso meses ou trimestre. Em caso do orçamento de despesa, ocorrem de acordo com as três fases de custo que são as matérias-primas diretas, mão de obras diretas e os custos indiretos de fabricação.

Warren et al (2001, p. 191) descreve que:

Uma empresa pode preparar cronogramas de apoio aos departamentos, nos quais os componentes de custos indiretos de fabricação são separados em custos fixos e variáveis. Estes cronogramas capacitam os gerentes de departamentos a direcionar a atenção aos custos pelos quais são responsáveis e avaliar desempenhos. (WARREN, 2001, p. 191)

No exemplo fornecido por Warren (2001) os custos indiretos orçados para o próximo período foram:

Quadro 11 - Orçamento de Custos Indiretos.

Salários indiretos de fábrica	\$ 732.800
Salários de Supervisores	\$ 360.000
Luz	\$ 306.000
Depreciação de fábrica e equipamentos	\$ 288.000
Materiais Indiretos	\$ 182.800
Manutenção	\$ 140.280
Seguro e Imposto predial	\$ 79.200
Total	\$ 2.089.080

Fonte: Warren et al (2001, p. 191)

2.8.6 ORÇAMENTO DE CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS

Como todas as outras etapas, o orçamento dos custos dos produtos vendidos, é muito importante, pois de certa forma é um meio de controle de todos os gastos que a empresa tem durante o processo de produção. Warren et al (2001, p.191) escreve que “os orçamentos de materiais diretos de mão-de-obra direta e de custo indireto de fabricação são o ponto de partida para preparar o orçamento de custo dos produtos vendidos”, ou seja, é através deste orçamento que torna-se possível calcular o custo dos produtos vendidos.

Para o cálculo do produto vendido, além de todos os custos apurados nas tabelas anteriores, é necessário ter informações sobre os valores dos produtos em processo e de produtos acabados que, no exemplo oferecido por Warren et al (2001) são os seguintes:

Quadro 12 - Estoque Inicial e Final

Estoques no início do período	Estoques no final do período
Produtos acabados..... \$ 1.095.600	Produtos acabados..... \$ 1.565.000
Produtos em processo..... \$214.400	Produtos em processo..... \$220.000

Fonte: Desenvolvido pela Autora

Quadro 13 - Orçamento de Custo de Produtos Vendidos.

Estoque Inicial de produtos acabados			1.095.600
Estoque Inicial de Produtos em Processo		214.400	
Materiais Diretos			
Estoque Inicial de Materiais Diretos*	99.000		
Compra de Material Direto (Quadro 08)	2.587.500		
Custo do Material Direto Disponível	2.686.500		
(-) Estoque Final de Materiais Diretos**	(104.400)		
Custo do Material utilizado na Produção	2.582.100		
Custo da Mão de Obra (quadro 10)	4.851.600		
Custo Indireto de Fabricação (quadro 11)	2.089.080		
Total do Custo de produção		9.522.780	
Total de prod. em processo no período		9.737.180	
(-) Estoque Final de Prod. Em Processo		(220.000)	
Custo dos Produtos acabados			9.517.180
Custo dos produtos Disponíveis p/ venda			10.612.780
(-) Estoque Final de produtos acabados			1.565.000
Custo dos Produtos Vendidos			9.047.780
*Couro 18.000 mts x 4,50 = \$ 81.000 Forração 15.000 mts x 1,20 = \$ 18.000			
** Couro 20.000 mts x 4,50 = \$ 90.000 Forração 12.000 mts x 1,20 = \$ 14.400			

Fonte: Warren et al (2001, p. 192)

2.8.7 ORÇAMENTO DE DESPESAS DE VENDAS E ADMINISTRATIVAS

Como o próprio nome já diz, esse é o orçamento de todas as despesas Administrativas da empresa, como viagem, telefone, energia, água, correio, fax, matéria de escritório, depreciação dos bens de escritório, taxas. Todas essas são oriundas das despesas administrativas, de vendas, todos os gastos necessários para o funcionamento da empresa, inclusive gastos com comissão de vendas aos vendedores e custos com frete.

Segundo Hoji (2009, p. 458):

O orçamento de despesas de Vendas visa dimensionar os recursos necessários para dar suporte às vendas orçadas. A maioria das despesas de vendas é de natureza fixa. Algumas despesas de vendas e distribuição são variáveis, isto é, variam em função do volume de vendas. (HOJI, 2009, p. 458)

Nas palavras de Welsch (2007, p. 178) “Orçamentos de despesas devem ser preparados para cada departamento da fábrica no processo de elaboração dos planos gerais de fabricação e depois de ser preparado o plano de produção”. O autor destaca que tanto o orçamento de vendas como o orçamento de compra de matéria prima, têm seus procedimentos detalhados ou especificados por subperíodos, no caso meses ou trimestres.

Hoji (2009, p. 458) relata ainda que:

Algumas despesas são realizadas em volume diferente em cada mês, de acordo com cada política adotada e, nesses casos, elas são projetadas em valores correntes (exemplo: despesa com propaganda). Aluguel é reajustado semestralmente nos meses de junho e dezembro. As despesas com comunicação e eletricidade são reajustadas no último mês de cada trimestre civil, com base na variação da inflação geral. (HOJI, 2009, p. 458)

O orçamento de despesa ocorre de acordo com as três fases de custos, que são as matérias-primas diretas, mão de obras diretas e os custos indiretos de fabricação.

De acordo com Warren (2001) o orçamento de despesas de vendas e administrativas, tem a sua projeção a partir da projeção das vendas do período e, podem apresentar dados referentes às despesas que a empresa terá para que se

concretizem as vendas orçadas. Neste exemplo, as despesas estão orçadas de acordo com o quadro abaixo:

Quadro 14 - Orçamento de Despesas de Vendas e Administrativas.

Despesas de Vendas		
Despesas com salários de vendas	\$ 715.000	
Despesas com propaganda	\$ 360.000	
Despesas com viagens	\$ 115.000	
Total das Despesas com vendas		\$ 1.190.000
Despesas Administrativas		
Despesas salários executivos	\$ 360.000	
Despesas pessoal do escritório	\$ 258.000	
Despesas de aluguel do Escritório	\$ 34.500	
Despesas de suprimentos do esc.	\$ 17.500	
Despesas diversas	\$ 25.000	
Total das Despesas Administrativas		\$ 695.000
Total das Despesas		\$ 1.885.000

Fonte: Warren et al (2001, p. 193)

2.8.8 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PROJETADA

A Demonstração de Resultado do Período projetada é elaborada a partir dos orçamentos operacionais, como: o orçamento de vendas, orçamento de fabricação e orçamento de despesas operacionais.

Warren, et al (2006, p.193) ratifica que “A demonstração de resultado projetada resume as estimativas de todas as fases operacionais”. É através da DRE que é possível identificar se houve lucro ou prejuízo em um determinado período, permitindo aos gestores avaliar a expectativa da empresa quanto às projeções de lucro.

Com os dados obtidos nos quadros anteriores, apurou-se o lucro projetado do período, conforme abaixo.

Quadro 15 - Orçamento de Demonstração de Resultados do Período.

Receitas de Vendas (Quadro 05)	\$ 13.336.000
(-) Custo dos Produtos Vendidos (Quadro 11)	(\$ 9.047.780)
= Lucro Bruto	\$ 4. 288.220
(-) Despesas de Vendas e Adm (Quadro 13)	(\$ 1.885.000)
Lucro Antes do Imposto de Renda	\$ 2.403.220
Imposto de Renda e Contribuição (15% + 9%)	\$ 576.772
Lucro Líquido	\$ 1.827.000

Fonte: Warren et al (2001, p. 195)

2.8.9 ORÇAMENTO DO FLUXO DE CAIXA

Warren, et al (2001) destaca que o orçamento de caixa, um dos mais importantes demonstrativos financeiros, pois mostra os recebimentos (as entradas de caixa) e os pagamentos (as saídas de caixa) esperados para um período, tornando-se um grande aliado aos gestores nas tomadas de decisões.

Assim, é necessário ter conhecimento da política de vendas e compras da empresa, para que seja possível determinar os valores corretos das entradas e saídas de caixa.

Neste exemplo proposto por Warren et al (2001), a empresa tem suas vendas orçadas para o primeiro trimestre conforme abaixo:

Quadro 16 - Vendas Orçadas.

	Janeiro	Fevereiro	Março
Vendas Orçadas	1.080.000	1.240.000	970.000

Fonte: Desenvolvido pela Autora

A empresa espera vender 10% de suas vendas à vista e os 90% restantes a prazo, sendo que 60% são recebidos no mês corrente e o restante no mês seguinte e, possui um saldo de duplicatas a receber do período anterior de \$ 370.000. Assim, os recebimentos orçados para os meses de janeiro, fevereiro e março são:

Quadro 17 - Cobranças de Vendas.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
A receber no mês				
10% sobre a venda	108.000	124.000	97.000	
60% sobre o saldo da venda	583.200	669.600	523.800	
Duplicata mês anterior	370.000	388.800	446.400	349.200
Total	1.061.200	1.182.400	1.067.200	349.200

Fonte: Desenvolvido pela Autora

As compras de matéria prima, são orçadas baseadas nos custos de produção e, tem seu pagamento projetado da seguinte forma: 75% das compras no mês em que elas incorrem e o restante no mês seguinte e, possui um saldo de duplicatas a pagar do período anterior de \$ 190.000. Os custos de produção do primeiro trimestre foram: Janeiro \$ 840.000; Fevereiro \$ 780.000 e Março \$ 812.000. Assim, os pagamentos orçados para os meses de Janeiro, Fevereiro e Março são:

Quadro 18 - Custo de Produção

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Saldo de Duplicata a pagar	190.000	210.000	195.000	203.000
75% das compras	630.000	585.000	609.000	
Total	820.000	795.000	804.000	203.000

Fonte: Desenvolvido pela autora

Além destas informações, Warren et al (2001) elenca outras, de fundamental importância, para a confecção do orçamento do fluxo de caixa. São elas:

Saldo Inicial de Caixa no início do período	280.000
Taxas trimestrais pagas no final do trimestre	150.000
Despesas trimestrais de juros pagos em janeiro	22.500
Receitas Trimestrais de juros recebidas em março	24.500
Máquina de Costura comprada em Fevereiro	274.000
Despesas de vendas e administrativas de Janeiro	160.000
Despesas de vendas e administrativas de Fevereiro	165.000
Despesas de vendas e administrativas de Março	145.000

Com todas estas informações, torna-se possível a elaboração do Orçamento do Fluxo de Caixa.

Quadro 19 - Orçamento do fluxo de Caixa.

	Janeiro	Fevereiro	Março
Entradas de Caixa Estimadas			
Vendas à vista	108.000	124.000	97.000
Recebimento de duplicatas	953.200	1.058.400	970.200
Recebimento de Juros			24.500
1 - Total das Entradas	1.061.200	1.182.400	1.091.700
Saídas de Caixa Estimadas			
Pagamento de compras	802.000	771.000	780.000
Despesas de vendas e administrativas	160.000	165.000	145.000
Aquisição de equipamento		274.000	
Despesas de juros	22.500		
Imposto de renda previsto			150.000
2 - Total das saídas de caixa	984.500	1.210.000	1.075.000
Aumento ou Diminuição de Caixa (1-2)	76.700	(27.600)	16.700
Saldo Inicial de Caixa	280.000	356.700	329.100
Saldo Final de Caixa	356.700	329.100	345.800
Saldo Mínimo de caixa previsto	340.000	340.000	340.000
Sobra ou Falta	16.700	(10.900)	5.800

Fonte: Warren et al (2001, p. 197)

2.8.10 BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO

O orçamento do balanço patrimonial é apurado para verificação das contas patrimoniais da empresa, o mesmo pode ser projetado ao término de cada mês, trimestre ou ano. Lunkes (2007, p. 58) explica que “O balanço patrimonial projetado poderá ser apresentado na forma de comparabilidade entre os exercícios encerrados no ano anterior e o orçado.”

Ainda sobre o Balanço Patrimonial Projetado, Warren, et al (2006, p.198) acrescenta que “se o balanço patrimonial projetado indicar uma posição financeira debilitada será necessário revisar os planos de financiamento ou outros planos”.

Neste exemplo, não há informações suficientes para elaborar o Balanço Patrimonial Projetado e, desta forma, o relatório abaixo é composto com os valores das contas, obtidas pelos demais quadros.

Quadro 20 - Balanço Patrimonial.

Ativo		Passivo	
Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Duplicatas a Receber*	4.800.960	Duplicatas a Pagar**	2.261.945
Estoques			
Materiais Diretos.....	104.400		
Produtos em Processo.....	220.000		
Produtos acabados.....	1.565.000		
		Passivo Não Circulante	
Ativo Não Circulante		Patrimônio Líquido	
Maquinas.....	274.000	Lucro do Período.....	1.827.000
*Dupl. a Receber: Receitas 13.336.000 – 10% x 40% = 4.800.960			
**Dupla pagar: Compras 9.047.780 x 25% = 2.261.945			

Fonte: Desenvolvido pela Autora

2.9 PROBLEMAS NA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

O orçamento é uma ferramenta que permite aos gestores traçarem um curso para a empresa, delineando seus planos em termos financeiros e pode ajudar a empresa a reduzir os resultados negativos.

O orçamento, na concepção de Warren et al (2001) envolve o estabelecimento de metas específicas, a execução de planos para atingir as metas e a comparação periódica dos resultados obtidos. Estas metas abrangem a empresa como um todo, assim como a um determinado setor.

Assim, estabelecer metas para a empresa pode ser uma tarefa muito difícil para os gestores, pois, estas metas podem motivar ou desmotivar os colaboradores, de acordo como são estabelecidas. Warren et al (2001) afirma que se as metas forem inatingíveis, as pessoas terão a visão exata da situação e ficarão totalmente desmotivadas. Se as metas forem fáceis ou muito vagas, também não haverá nenhuma motivação, pois, todos perceberão a facilidade em cumprir a meta. Se as metas gerarem conflitos entre a empresa e os objetivos dos colaboradores, também não haverá motivação nenhuma.

Quando estas situações acontecem, surgem na empresa mudanças de atitudes tais como: ceticismo, comodismo, derrotismo e o pessimismo. De acordo com Braga (1995) o ceticismo acontece quando as pessoas não acreditam no que está sendo proposto pelos gestores. O comodismo se dá pela má vontade na elaboração do orçamento e as metas se tornam muito fáceis de serem atingidas. O derrotismo surge quando é percebida a impossibilidade de atingir uma meta. O pessimismo surge quando as metas trazem conflitos entre os departamentos e entre as pessoas.

Para que estes problemas não aconteçam e, que a empresa não sofra as consequências de atos e decisões impensadas dos gestores são necessárias que, no momento de elaborar um orçamento empresarial, todos os setores da organização estejam envolvidos na elaboração do orçamento.

3 METODOLOGIA

3.1 QUANTO AOS FINS

Descritiva

Este trabalho é descritiva por ser desenvolvido através de uma pesquisa de assunto que já é conhecido, e já foi estudado, e a autora só irá fazer, entretanto, um levantamento sobre o tema, pois descreve uma experiência, uma situação, um processo nos mínimos detalhes.

3.2 QUANTOS AOS MEIOS

Bibliográfica

O trabalho desenvolvido seguiu os preceitos do estudo exploratório, por meio de pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2008, p.50) esse tipo de pesquisa “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos”. Nos conceitos de Fonseca (2002, p. 32).

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimento prévio sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. (FONSECA, 2002, p. 32)

Diante do que expõe o autor, este trabalho se enquadra como pesquisa bibliográfica, pois foram utilizadas informações publicadas e disponíveis em livros, dissertações, teses, artigos, revistas e pesquisas via internet.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As micro e pequenas empresas, já há alguns anos, vêm se destacando no cenário nacional e assumiram um importante papel na economia Brasileira. Segundo o SEBRAE os pequenos negócios respondem por mais de 1/4 do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

Para Luiz Barretto, Diretor-Presidente do SEBRAE Nacional, as micro e pequenas empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

Outro fator importante com respeito à micro e pequena empresa é a geração de emprego, que no Brasil possuem 70% dos empregos gerados, conforme dados do IBGE em seu último senso de 2001 e, nos municípios que não possuem grandes empresas comerciais, industriais e de serviços, as micro empresas geram quase que 100% das vagas disponíveis de trabalho.

Silva et al. (2011) escrevendo sobre a importância da micro e pequena empresa na economia brasileira, faz a comparação do comportamento do emprego formal ao do produto da economia e tem uma evidencia importante: nos anos em que se verificam variações médias negativas no índice no emprego formal, verificam-se, também, variações anuais negativas no índice do PIB.

Diante desta realidade, é possível entender a importância que as micro e pequenas empresas têm no cenário econômico brasileiro, também é possível verificar a necessidade que estas empresas possuem em ter formas de controle, planejamento e orçamento. É através destas ferramentas que os gestores podem minimizar os riscos e os erros administrativos e, assim diminuir a taxa de mortalidade, que de acordo com o Sebrae é de 2 anos de vida.

Ainda de acordo com Sebrae esta taxa de mortalidade está ligada a várias falhas, é possível enumerá-las da seguinte forma: ausência de um comportamento empreendedor e a falta de planejamento orçamentário.

Este trabalho teve com objetivo apresentar as principais características e análise de aspectos fundamentais envolvido no processo de Plano Orçamentário.

O Orçamento é capaz de fornecer aos gestores inúmeras informações financeiras que auxilia e disponibiliza uma análise estável das situações de uma empresa, isso, através de todos os orçamento como Orçamento de vendas, Orçamento de Produção, Mão-de-obra etc. São informações que auxilia os gestores nas tomadas de decisões, e que possa acarretar se a empresa obteve lucros ou prejuízo, nesse caso, se empresa possa cumprir com suas obrigações, e se possivelmente possa adquirir algum tipo de financiamento de um determinado período. É evidente que o orçamento é a base para uma boa gestão, mas não é a única ferramenta a ser utilizada, é só mais uma entre outros.

Assim, é possível afirmar que se encontrou uma resposta ao problema de pesquisa: Como o plano orçamentário pode auxiliar o gestor de micro e pequena empresa na tomada de decisões?

O objetivo era elaborar um estudo bibliográfico, o qual foi cumprido de acordo com a proposta nos objetivos específicos. Não houve o intuito de elaborar um estudo de caso e aplicar a metodologia orçamentária junto a uma empresa. Assim, abre-se a oportunidade para novos estudos por parte de acadêmicos com o interesse em desenvolver pesquisas na área orçamentária e aplicar a metodologia do planejamento orçamentário em alguma empresa.

REFERÊNCIAS

BRAGA, Roberto. **Fundamento e Técnica de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

_____,. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Akron Books, 2004.

_____,. **Administração: teoria, processo e pratica**. 2. ed. São Paulo: Makron Book, 1994.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. Rev. E ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DELAMÉA, Elenita. **Administração Paroquial**. Coleção Igreja e direito 2. ed. São Paulo (SP): Loyola, 1992.

DETZEL, Denis H; desatnick, Robert L. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneiro, 1995.

DUTRA, René Gomes, **Custo: uma abordagem prática**. 6. ed. São Paulo, Atlas 2009.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia/ Odília Fachin**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila**.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial, planejamento e controle gerencial**. 4º. ed. São Paulo: Atlas 2007.

GIL, A.C, **Métodos e Técnicas De Pesquisas Sociais**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HILARIO, Franco. **Contabilidade Industrial: Com apêndice de contabilidade agrícola**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial/ Masakazu Hoji**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria, **Fundamentos de Metodologia Científica/Marina de**

Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 6. ed. - São Paulo: Atlas 2005.

_____, **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. Ed.-São Paulo: Atlas 2010.

LIMA, Neto,C.C. **O impacto do simples na geração de emprego para o Setor Têxtil nas Microrregiões, brasileiras no Período de 1995-2005**. Dissertação (Mestrado Profissional)- Universidade Federal do Ceara, Curso de pós-graduação em Economia, CAEN, Fortaleza, 2009.

LUNKES, Rogério João, **Manual de Orçamento**- 2. ed. São Paulo: Atlas,2007.

_____, **Manual do Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2004.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da Administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

NORMAS LEGAIS. Disponível em: <www.normaslegais.com.br>. Acesso em: 17 abr. 2016.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças, **Planejamento Estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque sistema de informação contábil. Clovis Luis Padoveze. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento Estratégico**: teoria, modelo e processos. São Paulo: atlas, 2010.

PLANALTO. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil03/decreto-.htm#art5>. Acesso em 03 set. 2016.

_____. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil03/lei/12792.htm>. Acesso em 28 out. 2016.

_____. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil03/lei/l10165.htm>. Acesso em 24 set. 2016

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Disponível em: <www.portaldoempreendedor.gov.br>. Acesso em 12 set. 2016.

RECEITA.Disponívelem:<www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares123de2006>. Acesso em 18 jun. 2016.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. Orçamento na Administração de Empresas: planejamento e controle. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SEBRAE. Disponível em: <www.sebrae.com.br/micro-e-pequenas-empresas-geram27-de-pib-do-brasil>. Acesso em 22 set. 2016.

_____. Disponível em: <www.sebrae.com.br/sobrevivenciadasempresasnobrasil2011>. Acesso em 25 set. 2016

_____. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em 09 abr. 2016.

SILVA, A. S. B. da.; CAMPOS, F. L. S.; MARQUES, C. S. E.; LOIOLA JÚNIOR, J. B.; GONÇALVES, J. L. **Crescimento econômico, emprego e micro e pequenas empresas**: uma análise de suas relações e evoluções nas metrópoles brasileiras. XII Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET). João Pessoa, 2011.

SILVA, Edna Lucia da. **Metodologia da pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Disponível em: <projetos.inf.ufsc.br/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacao>. Acesso em 19 jun. 2016.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações**. Acilon Batista de Souza. São Paulo: Atlas, 2014.

STONER, James. A. F; FREEMEEMAN, R. E. **Adminitração**. 5. ed. JC.Editora, 1999

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Gestão Estratégico na saúde: reflexão e pratica voltada para uma administração voltada para excelência**. 1. ed. São Paulo: latria, 2006.

WARREN, Carl S; REEVE, James M; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**, tradução da 6ª. ed. Norte americana Andre O. D. Castro. — São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WELSCH, Glenn Albert, **Orçamento Empresarial**, -4. Ed-19. reimpr.-São Paulo: Atlas, 2007.

_____, **Orçamento Empresarial**, Glenn A. Welsch; tradução e adaptação a terminologia contábil brasileira de Antonio Zarotto Sanvicente.- 4. ed.- São Paulo: Atlas, 1983.