

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL - MBA

GRAZIELA NUNES ZAHN PEROCHIN

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO
PARA UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

PORTO ALEGRE

2010

GRAZIELA NUNES ZAHN PEROCHIN

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO
PARA UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização
apresentado como requisito parcial para a
conclusão do curso de MBA em Gestão
Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos
Sinos

Orientadora: Profa. Ms. Charline Barbosa Pires

PORTO ALEGRE

2010

RESUMO

Frente às constantes alterações que caracterizam o ambiente de atuação, as empresas tem buscado formas eficazes de gestão para superar os desafios e aproveitar as oportunidades. Nesse contexto de mudança, o planejamento é importante e o planejamento orçamentário pode ser uma ferramenta de gestão útil para os gestores, na medida em que antecipa resultados, proporcionando a tomada de decisões mais adequada à realidade futura. Considerando-se a importância do planejamento orçamentário para as empresas, o objetivo deste trabalho foi propor um modelo de orçamento simplificado para uma empresa prestadora de serviços, capaz de gerar informações relevantes sobre o seu resultado econômico e capacidade de geração de fluxo de caixa. Para tanto, utilizou-se a metodologia de estudo de caso, realizado por meio da coleta de informações nos documentos da empresa e da observação direta da pesquisadora. Os dados levantados foram estruturados conforme exposto na literatura pesquisada e permitiram a projeção da Demonstração de Resultado do Exercício e do Fluxo de Caixa da empresa para o ano de 2010. Os relatórios contábeis elaborados permitirão a tomada de decisão antecipada e baseada nas projeções orçamentárias.

Palavras-chave: Orçamento. Planejamento. Tomada de Decisão. DRE. Fluxo de Caixa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Processo de Gestão	12
FIGURA 2: Esquema Geral do Plano Orçamentário.....	20
QUADRO 1: Principais diferenças de Orçamento nas Empresas de Serviços	31
FIGURA 3: Organograma da Empresa Modelo	33
GRÁFICO 1: CSP e Despesas Fixas com Relação a Receita Líquida	49

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Orçamento de Vendas.....	38
TABELA 2: Orçamento de Mão-de-Obra Mensal (Janeiro/2010 a Setembro/2010).....	40
TABELA 3: Orçamento de Mão-de-Obra Mensal (Outubro/2010 a Dezembro/2010).....	40
TABELA 4: Orçamento de Custos dos Serviços Prestados	42
TABELA 5: Orçamento de Despesas.....	43
TABELA 6: Orçamento de Investimentos e Financiamentos	45
TABELA 7: Demonstrativo de Resultado do Exercício Projetado	47
TABELA 8: Fluxo de Caixa Projetado.....	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	7
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICO	8
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	8
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	9
1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 PLANEJAMENTO	11
2.1.1. Planejamento Estratégico	13
2.1.2. Planejamento Operacional.....	13
2.2 ORÇAMENTO	14
2.2.1. Objetivos do Orçamento	14
2.2.2. Processo de Implantação e Utilização do Orçamento	15
2.2.3 Métodos de Elaboração do Orçamento	16
<i>a) Orçamento de Tendências</i>	<i>17</i>
<i>b) Orçamento de Base Zero.....</i>	<i>17</i>
<i>c) Orçamento Perpétuo</i>	<i>18</i>
<i>d) Orçamento Flexível</i>	<i>18</i>
2.2.4. Elementos do Orçamento.....	19
2.2.4.1. Orçamento de Vendas.....	21
2.2.4.2. Orçamento de Produção	21
2.2.4.3. Orçamento de Compras de Materiais e Estoques	22
2.2.4.4. Orçamento de Mão de Obra Direta	22
2.2.4.6. Orçamento de Investimentos	24
2.2.5 Demonstrações Contábeis Projetadas.....	25
2.2.5.1. Demonstrativo de Resultados Projetado	26
2.2.5.2. Fluxo de Caixa Projetado	27
2.2.5.3. Balanço Patrimonial Projetado	29
2.2.6 Orçamento em Empresas de Serviços.....	30
3 METODOLOGIA.....	33

3.1 Classificação da Pesquisa.....	33
3.2 Unidade de Análise	33
3.3 Coleta e Tratamento de Dados	34
3.4 Limitações do Método	35
4 ESTUDO DE CASO	37
4.1 Orçamento de Vendas	37
4.2 Orçamento de Mão-de-Obra Mensal.....	38
4.3 Orçamento de Custos dos Serviços Prestados.....	41
4.4 Orçamento de Despesas.....	42
4.5 Orçamento de Investimentos e Financiamentos	44
4.6 Demonstrativo de Resultados do Exercício Projetado	46
4.6 Fluxo de Caixa Projetado.....	51
CONCLUSÃO.....	55
REFERÊNCIAS	57

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Diversos fatores externos e fatores internos podem influenciar o futuro das empresas. Dentre os fatores externos é possível citar: o mercado financeiro, os clientes, os fornecedores, a concorrência e o governo entre outros, enquanto alguns dos fatores internos são: os recursos disponíveis, a administração, os produtos ou serviços ofertados e as diretrizes estratégicas. Essas variáveis influenciam as constantes mudanças ocorridas nas organizações, ampliando a complexidade das atividades.

Todas essas alterações exigem que o gestor tenha a sua disposição uma maior quantidade de informações para controlar as atividades da empresa e tomar decisões nos diversos níveis organizacionais.

Essas informações podem ser organizadas através de ferramentas que facilitam a gestão organizacional, projetando cenários futuros e possibilitando os ajustes necessários no presente para obtenção de melhores resultados futuros. Entre estas ferramentas de suporte à gestão empresarial pode-se mencionar o planejamento orçamentário.

Afinal, segundo Lunkes (2008, p. xi), o planejamento orçamentário é essencial para a administração de qualquer empresa, independente do seu tamanho ou da sua natureza. “Basta lembrar que empresa sem orçamento é como navio sem rota definida ou avião sem plano de vôo.”

Diante da importância do planejamento orçamentário para as empresas, este estudo de caso tem como foco a estruturação do orçamento de uma empresa prestadora de serviços para o ano de 2010.

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICO

O objetivo geral deste estudo de caso é propor um modelo de orçamento simplificado para uma empresa prestadora de serviços, capaz de gerar informações relevantes sobre o seu resultado econômico e capacidade de geração de fluxo de caixa.

Para consecução do objetivo geral são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever os principais conceitos que devem ser observados na elaboração do orçamento e das demonstrações contábeis projetadas, definidos na literatura;
- b) Coletar, nos documentos disponibilizados pela empresa, as informações necessárias para a realização do estudo e tratá-las para que possam ser utilizadas no Planejamento Orçamentário;
- c) Elaborar, a partir das informações coletadas na empresa e do exposto da literatura, o orçamento da empresa estudada para o ano de 2010;
- d) Projetar a Demonstração dos Fluxos de Caixa e a Demonstração de Resultado do Exercício da empresa foco do estudo de caso, referentes ao ano de 2010.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Sabe-se que um Planejamento Orçamentário completo oferece aos administradores uma visão ampla do negócio, contudo, em função da limitação de informações disponíveis na empresa estudada, este estudo propõe um modelo de Planejamento Orçamentário simplificado para o ano de 2010, o que significa que outros períodos além deste não são analisados.

Entre os relatórios contábeis que serão projetados constam a DRE e a Demonstração dos Fluxos de Caixa, sendo que o Balanço Patrimonial não será projetado em função da falta de dados do período anterior, ou seja, 2009.

Além disso, observa-se que este estudo tem como finalidade propor um modelo de Planejamento Orçamentário, sem, entretanto, realizar a sua implantação na empresa estudada.

Finalmente, destaca-se que este estudo não tem como objetivo propor melhorias no processo de gestão da empresa, ou seja, não pretende sugerir formas de aumentar receitas e/ou reduzir custos para que a empresa alcance os resultados projetados. Busca-se, apenas, realizar a projeção do resultado e do fluxo de caixa para auxiliar os gestores a tomarem as decisões que julgarem necessárias.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A escolha do tema está relacionada ao fato de que ele encontra-se em observação direta do pesquisador. Além disso, espera-se que com esse estudo de caso seja possível contribuir sugerindo ferramentas para a gestão da empresa.

Acredita-se que a realização do planejamento orçamentário pode contribuir para a melhoria na gestão da empresa e para o seu desenvolvimento, na medida em que oportuniza o planejamento comercial, operacional e financeiro.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

O estudo de caso está organizado em cinco capítulos principais. Na INTRODUÇÃO, estão descritos a contextualização, objetivos geral e específicos, delimitação do estudo, sua relevância e estrutura.

O segundo capítulo, FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA, aborda dois temas iniciais: o Planejamento e o Orçamento. O Planejamento traz conceitos básicos de Planejamento Estratégico e de Planejamento Operacional. Enquanto a seção que trata do Orçamento abrange itens como: definição e objetivos do Orçamento, Processo de implantação e utilização do Orçamento, Métodos de elaboração do Orçamento, Elementos do Orçamento, Demonstrações Contábeis projetadas e Orçamentos em Empresas de Serviços.

O terceiro capítulo apresenta a METODOLOGIA adotada para a realização dessa pesquisa e inclui itens como: classificação da pesquisa, unidade de análise, coleta e tratamento de dados e limitações do método.

O quarto capítulo expõe o ESTUDO DE CASO e apresenta peças orçamentárias projetadas produzidas. Dentre essas peças orçamentárias constam: Orçamento de Vendas, Orçamento de Mão-de-obra mensal, Orçamento de Custos dos Serviços Prestados, Orçamentos de Despesas, Orçamentos de Investimentos e Financiamentos, Demonstrativos de Resultados do Exercício projetado e Fluxo de Caixa projetado.

Por fim, a CONCLUSÃO traz o resultado do trabalho, ressaltando-se as contribuições do trabalho para a Empresa Modelo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO

Segundo Sanvicente e Santos (1983, p. 16),

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.

Sanvicente e Santos (1983) diferenciam níveis de planejamento em: planejamento estratégico, planejamento administrativo ou integrativo e planejamento operacional. O primeiro nível diz respeito aos problemas externos da empresa, linhas de produtos, serviços e aos mercados atendidos. A melhor estruturação dos recursos humanos, físicos e financeiros é o foco do planejamento administrativo e a utilização dos recursos de maneira mais eficiente possível em dado período é o objetivo do planejamento operacional.

Segundo Welsch (1983, p. 21), o “planejamento e controle de resultados pode ser definido, em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração.”

De acordo com Frezatti (2000, p. 17-8), entre as “funções clássicas tratadas por Fayol, temos organizar, formar equipe, dirigir, controlar e planejar. Planejar significa decidir antecipadamente. (...) Nessa visão, decidir antecipadamente constitui-se em controlar o seu próprio futuro.” O autor também destaca três tipos de decisões distintas: estratégicas, administrativas e operacionais.

Segundo o Frezatti (2000, p. 18), as decisões estratégicas são direcionadas para os problemas externos, tais como: escolha do composto de produtos e ou serviços e dos mercados desses produtos, mas essas decisões devem preceder as demais. Quanto às decisões administrativas, elas preocupam-se em estruturar os recursos da empresa de modo a obter os

melhores desempenhos. Enquanto as decisões operacionais estão ligadas a obtenção de objetivos e metas em nível operacional, como por exemplo, níveis de operação, desenvolvimento, controle.

Padoveze (2005) sugere o seguinte processo de gestão que pode ser visualizado na Figura 1.

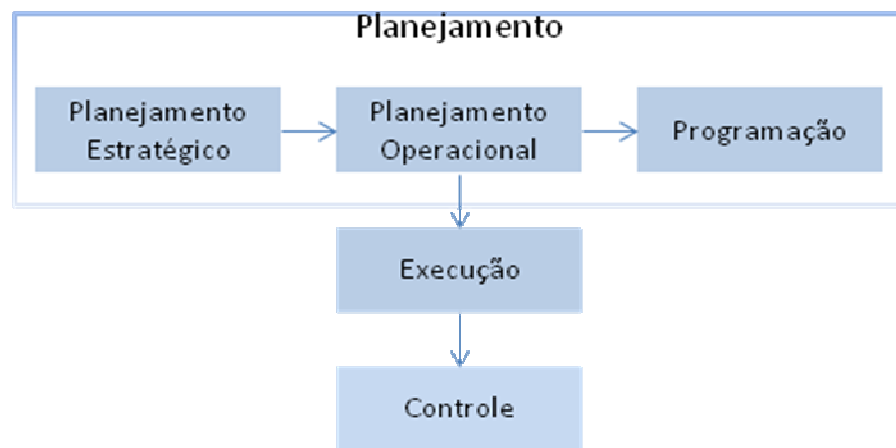


Figura 1: Processo de Gestão
Fonte: Padoveze (2005, p. 22)

Nessa figura, o planejamento subdivide-se em duas fases: planejamento estratégico e planejamento operacional. Na fase da programação, as ações de curto prazo são revisadas e o planejamento é reajustado, buscando-se a adequação às expectativas em face das alterações dos ambientes externo e interno. A execução é a fase em que as coisas acontecem em coerência com o planejado e programado. A fase do controle tem a finalidade de corrigir e ajustar para garantir a otimização do resultado organizacional (PADOVEZE, 2005).

O Planejamento Estratégico e o Planejamento Operacional estão apresentados em seus conceitos básicos a seguir.

2.1.1. Planejamento Estratégico

Padoveze (2005, p. 24) afirma que o planejamento estratégico

é uma visão específica do futuro da empresa e contém as seguintes descrições: como será o setor de atuação da empresa; quais os mercados em que a empresa vai competir; quais são os competidores no mercado; que produtos e serviços a empresa estará oferecendo; quem são e como são seus clientes; que valor estará oferecendo a seus clientes por meio de seus produtos e serviços; que vantagens a empresa terá no longo prazo; qual será ou deverá ser o porte da empresa; quanto será agregado de valor aos acionistas.

Conforme o autor, nessa fase é definido as políticas, diretrizes e objetivos estratégicos. Além disso, o objetivo final visa o equilíbrio dinâmico dos objetivos corporativos, da missão da corporação e das interações da empresa com suas variáveis ambientais. Nessa etapa, também, realizam-se as leituras dos cenários do ambiente e da empresa, confrontando as ameaças e oportunidades desses cenários identificados com os pontos fortes e fracos da empresa.

2.1.2. Planejamento Operacional

A fase do processo de gestão que define os recursos necessários para implementação das diretrizes estratégicas chama-se planejamento operacional.

De acordo com Miranda e Libonati (2002), as definições do planejamento estratégico são detalhadas e quantificadas no planejamento operacional, que detalha as ações e resultados desejados de divisões, departamentos e filiais de uma organização.

Padoveze (2005, p. 23) afirma que o Planejamento Operacional “realiza-se geralmente pelo processo de elaboração de planos alternativos de ação, capazes de implementar as políticas, diretrizes e os objetivos do plano estratégico da empresa, e pelo processo de avaliação e aprovação dos mesmos”. No planejamento operacional é definido o plano, as

políticas e os objetivos operacionais da empresa, sendo que esse planejamento tem como produto final o orçamento operacional, que será abordado a seguir.

2.2 ORÇAMENTO

Zdanowicz (1989, p. 20) conceitua orçamento como “um instrumento de planejamento e de controle vinculado aos planos de produção e de investimento, visando otimizar o rendimento dos recursos físicos e monetários à disposição da empresa.” O autor acrescenta que esse plano abrange um determinado período e está orientado pelos objetivos e metas estabelecidas pela administração.

Para Padoveze (2005, p. 31), “orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício.” O orçamento é o instrumento por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os departamentos.

Os autores concordam que o orçamento é a projeção de receitas e obrigações futuras em uma ferramenta, com a finalidade de atingir metas estabelecidas, destinar verbas para setores e ou atividades da empresa, avaliar a empresa, entre outras. Os Objetivos do Orçamento são apresentados no parágrafo que segue.

2.2.1. Objetivos do Orçamento

Para Zdanowicz (1989, p. 20-21), o Orçamento pode assumir muitos objetivos. Se o Orçamento for um instrumento de tomada de decisões, objetiva: “apresentar o programa orçamentário, ditar normas e procedimentos que regulamentam a organização na elaboração e na execução do orçamento.” Também, pode ser usado como instrumento de descrição das atividades operacionais e programas de investimento, fixando objetivos e programas de atividades para o alcance de metas propostas, tendo como objetivos o planejamento e o controle.

Padoveze (2005, p. 31) salienta que o objetivo fundamental do orçamento é estabelecer e coordenar objetivos a todos os setores da empresa, trabalhando em conjunto na busca do plano de lucros. O autor menciona alguns objetivos para a elaboração do orçamento. Primeiro, “o orçamento aprovado não deixa de ser um meio de liberação de recursos para todos os setores da empresa”. Segundo, é útil para projeções e planejamento. Também, é um instrumento de motivação, avaliação e controle. O orçamento, ainda, pode ser um canal de comunicação e coordenação, bem como fonte de informação para tomada de decisões.

Neste ponto, sabe-se os objetivos que podem ser alcançados com a utilização do orçamento, agora mostrar-se-á como se dá o Processo de Implantação e Utilização do Orçamento.

2.2.2. Processo de Implantação e Utilização do Orçamento

Alguns princípios enumerados por Sanvicente e Santos (1983) para a boa utilização de orçamentos são: apoio da alta cúpula administrativa; envolvimento dos indivíduos na elaboração do orçamento; um sistema que proporcione comparações entre o desempenho planejado e o desempenho realizado.

O autor elenca possíveis obstáculos que podem comprometer a utilização do planejamento orçamentário. Primeiro, os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeitos a erros. Outro obstáculo mencionado é o custo do sistema, muitas empresas não dispõem de recursos para contratação de profissionais especializados. Por último, o uso desse sistema ajusta-se melhor a uma dada filosofia e a certo estilo de administração que pode não coincidir com os da empresa.

Sanvicente e Santos (1983) destacam algumas vantagens da utilização do sistema orçamentário. Segundo eles, a própria existência e utilização do sistema exige que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa. Esse sistema obriga os administradores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais serão responsáveis. Observa-se, que a preparação do orçamento tende a melhorar a utilização dos recursos a ela disponíveis.

Zdanowicz (1989, p. 22) define três condições para a implantação e utilização do orçamento, a primeira é uma estrutura organizacional definida através de seu organograma. A outra condição é a contabilidade aberta e informatizada. A terceira condição é a fixação dos objetivos da empresa, que podem ser: taxa de retorno sobre o investimento, participação da empresa no mercado, alavancagem dos lucros.

Padoveze (2005, p. 39) destaca três principais vantagens para o orçamento. A primeira delas é o orçamento propõe aos administradores que imaginem o futuro pela formalização de suas responsabilidades para o planejamento. A segunda, ele fornece expectativas claras que representam a melhor estrutura para avaliação de desempenho posterior. Por último, ajuda os gestores na coordenação dos seus esforços, confrontando os objetivos da organização com os objetivos de suas partes.

As principais medidas e estruturas para a implantação e elaboração do orçamento, abordadas por Padoveze (2005, p. 48-49), são: a criação de um comitê orçamentário; a definição de premissas orçamentárias; a definição do modelo do processo orçamentário; a estruturação e monitoramento do sistema contábil a fim de atender os princípios da empresa e as necessidades de dados para o comitê; sistemas de apoio (tecnologias de informação); relatórios para preparação do orçamento e para acompanhamento e controle; cronograma de previsão, reprojeção e controle.

Percebe-se que a implantação e utilização do orçamento na empresa dependem do envolvimento dos administradores e dos funcionários se comprometendo com o orçamento desde a elaboração até o alcance dos objetivos traçados. Mas as vantagens oferecidas compensam o comprometimento de todos, pois permitem prever situações e planejar investimentos entre outros. Os métodos de elaboração do orçamento são mostrados a seguir.

2.2.3 Métodos de Elaboração do Orçamento

Existem diferentes maneiras de estruturar o orçamento, alguns tipos de metodologias adotadas na elaboração do orçamento empresarial são, resumidamente, descritas a seguir:

a) Orçamento de Tendências

No Orçamento de Tendência, Padoveze (2005, p. 42) destaca que “os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já existentes e, por conseguinte, há forte tendência de tais eventos se reproduzirem, considerando, contudo, a introdução dos novos elementos componentes do planejamento operacional da empresa.” Porém, o autor acrescenta que há a possibilidade de que esses eventos não se repitam, assim como podem ocorrer novos eventos sem um histórico passado, o que significa que prováveis alterações deverão ser consideradas na elaboração do orçamento.

Segundo Lunkes (2008, p. 38), o Orçamento de Tendências também chamado de orçamento contínuo, “tem como ênfase a revisão contínua, removendo-se os dados do mês recém-concluído e acrescentando-se dados orçados para o mesmo mês do ano seguinte”.

b) Orçamento de Base Zero

Padoveze (2005, p. 42) afirma que o Orçamento de Base Zero rompe com o passado. Segundo ele, “a proposta do orçamento base zero está em discutir toda a empresa sempre que se elabora o orçamento. Está em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar sua real necessidade”.

Segundo o autor, dessa forma cada atividade da empresa será reavaliada na razão ou não da sua existência e posteriormente serão calculados os gastos para estruturação e manutenção daquela atividade, assim como definidas suas metas e objetivos. Padoveze (2005) compara esse método de orçamento com o conceito de custo padrão ideal. Esse método foi precursor do conceito de reengenharia, pois ele discute a empresa a partir de seus processos e da existência necessária deles.

De acordo com Lunkes (2008, p. 38), no Orçamento Base Zero, “os gestores estimam e justificam os valores orçados como se a empresa estivesse iniciando suas operações.” Para o autor, a projeção desses valores decorre de um pacote de decisões.

c) Orçamento Perpétuo

Padoveze (2005, p. 43) apresenta o Orçamento Perpétuo ou estático, no qual “elaboram-se todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinados volumes de produção ou vendas”. O autor explica que tais volumes refletem no orçamento das demais atividades e setores da empresa.

Padoveze (2005) acrescenta que apesar da inflexibilidade, esse tipo de orçamento é muito utilizado, principalmente por grandes corporações. Ele é utilizado pela necessidade de consolidação dos orçamentos das suas unidades, dispersas geograficamente. Além disso, as organizações terão uma visão geral de seus negócios e dos resultados econômicos.

d) Orçamento Flexível

Segundo Padoveze (2005, p. 43), “a base para a elaboração do Orçamento Flexível é a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis. Os custos variáveis seguirão o volume de atividade, enquanto os custos fixos terão tratamento tradicional.”

Padoveze (2005, p. 44) acrescenta que adeptos dos conceitos de gestão estratégica de custos, cujas ferramentas básicas são o “Custeio ABC – *Activity Based Costing*, e o ABM – *Activity Based Management*, podem elaborar seus orçamentos flexíveis considerando como quantidades ou nível de atividade os dados quantitativos gerados pelos direcionadores de custos.” Tais direcionadores de custos seriam considerados como os dados variáveis, assim é possível elaborar orçamentos para cada atividade, mesmo que tradicionalmente de gastos indiretos, com o conceito de orçamento flexível por atividade.

De acordo com Lunkes (2008, p. 38), o Orçamento Flexível projeta os dados das peças orçamentárias em vários níveis de atividade. “O orçamento flexível é projetado para cobrir uma gama de atividades, portanto, pode ser usado para estimar custos a qualquer nível de atividade.”

Percebe-se que não há um método melhor ou pior. A escolha do melhor método vai depender do tipo de empresa, se for uma prestadora de serviços pode-se utilizar o Orçamento Flexível. No entanto, esse método exige a perfeita distinção entre os custos fixos e variáveis. Se a empresa não tiver esse controle, pode utilizar o Orçamento Base Zero. Para uma grande empresa, o mais utilizado é o Orçamento Perpétuo, proporcionando uma visão geral dos negócios. Acredita-se que o Orçamento de Tendências seja o mais adequado para a empresa que não tem todas as informações, mas não pode começar do zero. Com ele pode-se fazer as médias do ano anterior e projetar para o ano seguinte, de acordo com as premissas estabelecidas. Após a escolha do método, passa-se a elaboração dos elementos que compõem o orçamento.

2.2.4. Elementos do Orçamento

Zdanowicz (1989, p. 26) menciona dois tipos básicos de Orçamentos: o Orçamento Operacional e o Orçamento de Capital ou Financeiro. Assim o Orçamento Operacional envolve a discriminação das receitas e custos, sendo orientado pelos objetivos e metas propostos pelo comitê orçamentário. Já o orçamento de capital “analisa as diversas alternativas de investimento que dispõe a empresa para implantar ou expandir a sua capacidade de produção e ou comercialização.”

Segundo o autor, o Orçamento Operacional é composto pelo Orçamento de Vendas, pelo Orçamento de Produção e pelo Orçamento de Despesas Operacionais, enquanto o Orçamento de Capital engloba o Orçamento de Caixa, o Demonstrativo de Resultado do Exercício projetado e o Balanço Patrimonial projetado.

Padoveze (2005, p. 58) relaciona três grandes segmentos para o Plano Orçamentário, dentre eles: o Orçamento Operacional, o Orçamento de Investimentos e Financiamentos e as Projeções dos Demonstrativos Contábeis, também chamado de Orçamento de Caixa ou Orçamento Financeiro.

Apresenta-se na Figura 2 uma síntese do esquema geral de um Plano Orçamentário e suas peças principais, para melhor ilustrar a relação e integração entre as principais peças orçamentárias.

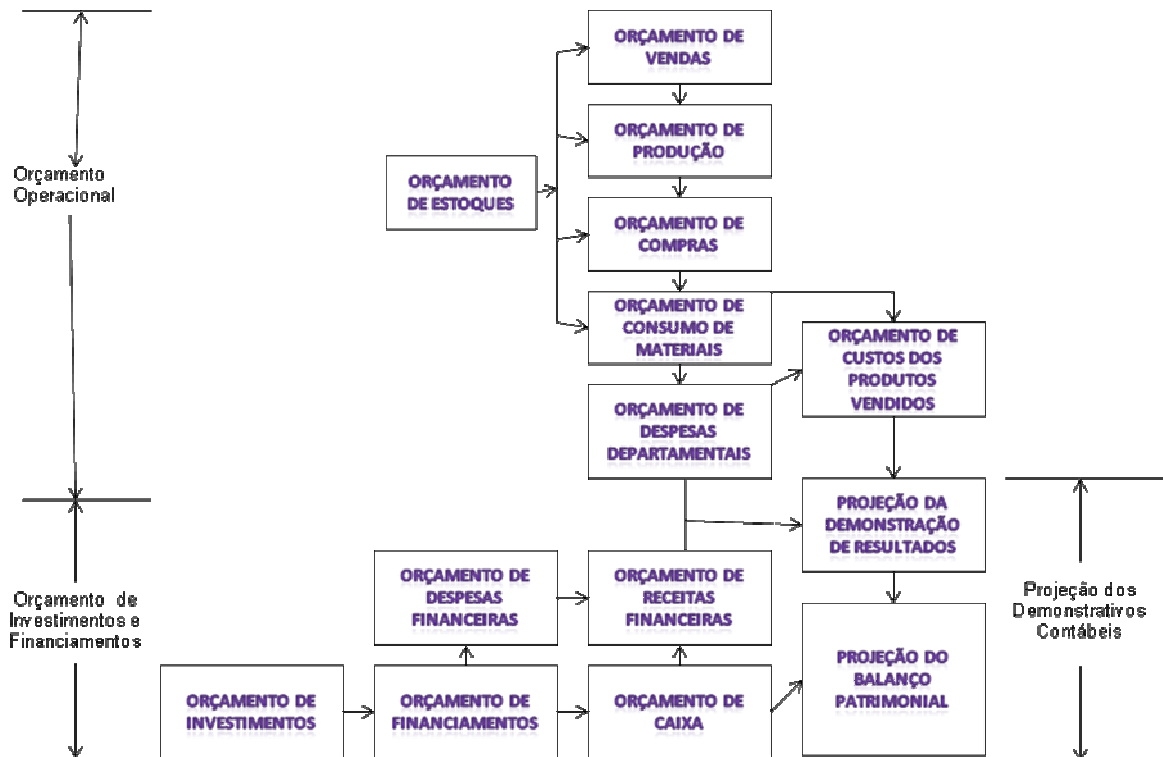


Figura 2: Esquema geral do plano orçamentário
Fonte: Padoveze (2005, p. 59)

Conforme apresentado na figura, o Orçamento Operacional compreende o Orçamento de Vendas, Produção, Compras de Materiais e Estoques, Despesas Departamentais, sendo que os dois últimos formam o Orçamento de Custos dos Produtos Vendidos. Observa-se na figura 2, que o Orçamento de Investimentos e Financiamentos contém o Orçamento de Investimentos, o Orçamento de Financiamentos e Amortizações, e o Orçamento de Despesas Financeiras. As Projeções Contábeis consolidam todos os outros Orçamentos gerando o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado.

Abaixo apresentar-se-á mais informações sobre as Peças Orçamentárias mencionadas aqui.

2.2.4.1. Orçamento de Vendas

Para Padoveze (2005), o Orçamento de Vendas é o princípio de todo o processo de elaboração das outras peças orçamentárias. Porém em alguns casos, segundo o autor, o Orçamento de Vendas é consequência do Orçamento de Produção.

Dessa forma, o Orçamento de Vendas abrange:

- a) previsão de vendas em quantidades para cada produto ou serviço em um período predeterminado;
- b) definição dos preços para os produtos, serviços e seus mercados;
- c) identificação dos impostos incidentes sobre as vendas.

Lunkes (2008, p. 42) acrescenta que o Orçamento de Vendas “pode imbuir a quantidade de clientes a serem atendidos, as condições de venda, à vista ou a prazo.” O autor salienta que esse orçamento serve de base para as outras peças orçamentárias, por isso, se suas estimativas não forem precisas, pode inviabilizar o controle orçamentário como um todo.

2.2.4.2. Orçamento de Produção

Segundo Padoveze (2005, p. 76), o Orçamento de Produção “é um orçamento totalmente decorrente do orçamento de vendas.” Assim, o Orçamento de Produção em quantidade dos produtos a serem fabricados é determinante para a programação operacional da empresa, decorrendo dele o orçamento de consumo e compra de materiais diretos e indiretos, assim como é fundamental para os orçamentos de capacidade e logística.

Lunkes (2008, p. 44) destaca que “o objetivo é assegurar um nível de produção suficiente para atender à demanda prevista de vendas.” De acordo com o autor, o plano de produção envolve, entre outros: a programação de uso da capacidade instalada, a política de estoques, a identificação com projeção das necessidades de investimentos para atender o

programa de vendas, eventuais equipamentos ociosos e o seu destino, projeção dos custos variáveis e custo fixos.

2.2.4.3. Orçamento de Compras de Materiais e Estoques

Após a definição do Orçamento de Vendas e de Produção, é elaborado o orçamento gastos determinados pelos volumes pretendidos e os gastos necessários para operacionalizar os primeiros orçamentos. De acordo com Padoveze (2005, p. 109), o Orçamento de Compras de Materiais e Estoques “compreende quatro peças: orçamento de consumo de materiais, orçamento de estoque de materiais, orçamento de compras de materiais e orçamento do saldo final mensal de contas a pagar a fornecedores.”

Dessa forma, o primeiro citado indica o custo dos materiais diretos que são consumidos pela produção, aqueles ligados à estrutura do produto. O orçamento de estoque de materiais, por sua vez, reflete a política de estocagem, que pode ser uma opção da empresa ou ser determinada por fatores alheios à vontade da organização. Quanto ao orçamento de compras de materiais, este será feito para atender as necessidades de consumo e as necessidades de estocagem. Por fim, o orçamento do saldo final mensal de contas a pagar a fornecedores é consequência do orçamento de compras mais a variação do saldo de contas a pagar a fornecedores (Padoveze, 2005).

Padoveze (2005, p. 110) acredita que “para a execução dos orçamentos citados, três estruturas ou tipos de informações são necessários: o conhecimento da estrutura dos produtos; o conhecimento dos *lead times* (tempo de espera) dos processos de produção, vendas e compras; o conhecimento do tipo de demanda dos materiais.”

2.2.4.4. Orçamento de Mão de Obra Direta

Welsch (1983, p.161) afirma que o custo de mão-de-obra é superior a todos os outros custos combinados. Para o autor,

o planejamento e o controle dos custos de mão-de-obra envolvem áreas importantes e complexas tais como necessidades de recursos humanos, recrutamento, treinamento, avaliação e especificação de tarefas, avaliação de desempenhos, negociações com sindicatos e administração salarial.

O autor acrescenta que esse orçamento compreende todas as despesas relacionadas com os funcionários de qualquer nível. Ele destaca que o Orçamento de Mão-de-obra é classificado em Direta e Indireta, sendo que a Direta compreendem os salários pagos e demais encargos relacionados aos empregados diretamente envolvidos com a produção. Nesse orçamento, é estimado a quantidade de mão-de-obra direta necessária para atender a quantidade de bens planejados no Orçamento de Produção. Assim para cada atividade, teria um tempo padrão de produção.

Segundo Lunkes (2008, p. 47-48), os gerentes dos setores de produção são responsáveis pelo Orçamento de Mão-de-obra Direta, determinando as horas necessárias para atender à fabricação estimada. Para o autor, “o orçamento de mão-de-obra direta tem como procedimentos a determinação do número de horas necessárias para produzir cada produto, as taxas médias de remuneração por departamento, centro de custos ou operação.”

2.2.4.5. Orçamento de Despesas Departamentais

Sanvicente (1987, p. 221) exemplifica alguns itens que devem ser considerados para a elaboração do Orçamento de Despesas Departamentais. Esses itens incluem promoções e propaganda, comissões sobre vendas, salários dos vendedores, salário do pessoal administrativo e material de escritório. Eles representam os custos indiretos de produção, ou seja, “indicando as expressões identificadoras dos seus elementos fixos e variáveis em relação ao valor de venda da produção.”

Padoveze (2005, p. 133) recomenda que o Orçamento de Despesas Departamentais seja elaborado da forma mais analítica possível. Pois a variedade de despesas tende a ser significativa. A elaboração desse orçamento na forma sintética somente seria aceita em situações extraordinárias, como por exemplo, o primeiro ano de implantação do sistema orçamentário.

Segundo Padoveze (2005, p. 133), os principais aspectos a serem observados para elaborar esse orçamento são:

1) Orçamento seguindo a hierarquia estabelecida; 2) Departamentalização; 3) Orçamento para cada área de responsabilidade; 4) Custos controláveis; 5) Quadro de premissas; 6) Levantamento das informações base; 7) Observação do comportamento dos gastos; 8) Orçar cada despesa segundo sua natureza e comportamento.

O autor reforça a importância de haver um orçamento de despesas controláveis para cada departamento ou centro de custo, compreendendo as despesas de suas responsabilidades e administração. Padoveze (2005, p. 141) cita, em linhas gerais, quatro grupos de despesas: “1) Mão-de-obra Direta e Indireta; 2) Consumo de Materiais Indiretos; 3) Despesas Gerais Departamentais e 4) Depreciações e Amortizações Departamentais.”

Lunkes (2008, p. 50) afirma que

as despesas administrativas, de vendas, financeiras e de pessoal incluem todos os gastos necessários para a gestão das operações da empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telefone, correio, fax, material de escritório, depreciação dos bens de escritório, seguros, taxas, energia elétrica, entre outros.

Alguns autores, também, nomeiam esse grupo como custos indiretos de fabricação e orçamento de despesas de vendas e administrativas. Segundo os autores, essas despesas estão relacionadas aos diversos setores existentes na empresa que servem de apoio para a atividade fim da mesma. Para melhorar o controle desses custos e despesas, há a necessidade de relacionar controlar esses valores detalhadamente.

2.2.4.6. Orçamento de Investimentos

Para esse segmento do plano orçamentário, Padoveze (2005, p. 58) relaciona as seguintes peças orçamentárias: Orçamento de Investimentos (aquisições de investimentos, imobilizados e diferidos); Orçamento de Financiamentos e Amortizações; e Orçamento de Despesas Financeiras. O autor lembra que “geralmente, esse segmento do plano orçamentário

fica restrito a algumas pessoas, normalmente da direção, o responsável pela tesouraria e o *controller*.”

Lunkes (2008, p. 56) acrescenta que “as empresas que querem permanecer competitivas necessariamente terão que investir montantes cada vez maiores de recursos em seus ativos.” No entanto, o autor alerta que as necessidades e cenários estão em constantes mudanças, logo não há espaço para erros na definição, elaboração e implementação de investimentos de longo prazo. Dentre alguns investimentos, o autor cita a aquisição de máquinas ou veículos, as construções, modificações e transformações que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços.

2.2.5 Demonstrações Contábeis Projetadas

As Demonstrações Contábeis Projetadas consolidam todos os outros principais elementos do orçamento. Nessa pesquisa, já foi tratado o Orçamento de Vendas, Orçamento de Produção, Orçamento de Compra de Materiais, Orçamento de Mão-de-obra Direta, Orçamento de Despesas Departamentais e Orçamento de Investimentos. Nos próximos capítulos, abordar-se-ão as principais Demonstrações Contábeis Projetadas.

Segundo Santos (1999, p. 117),

uma metodologia de projeções financeiras deve ser consistente, propiciando condições de controle de erros. Para tanto, é indispensável que as principais demonstrações sejam elaboradas sob uma perspectiva integrada, observando os princípios de contabilidade geralmente aceitos. Assim, erros ou resultados inconsistentes necessariamente se tornam evidentes de alguma forma nas projeções.

Para o autor, as projeções financeiras devem atender certas finalidades, tais como: (a) refletir objetivos e estratégias da empresa; (b) propiciar condições para acompanhamento posterior da realização orçamentária; (c) permitir a visualização de resultados ilógicos sobre demonstrações financeiras projetadas; (d) facilitar análises de rentabilidade e risco; (e) identificar as variáveis chaves e propiciar condições de avaliação dos efeitos de suas

oscilações sobre os resultados conjuntos das projeções; e (f) propiciar a extração de demonstrações numéricas que atendam a propósitos diversos (capacidade de pagamento, taxas de rentabilidade do negócio, valor econômico da empresa, necessidades de captações transitórias).

Padoveze (2005, p. 58) acredita que a projeção dos demonstrativos contábeis fortalece todos os orçamentos. “Parte do balanço patrimonial inicial incorpora o orçamento operacional e o orçamento de investimentos e financiamentos, projeta as demais contas e conclui com um balanço patrimonial final.” Essas projeções dos demonstrativos contábeis compreendem as seguintes peças orçamentárias do: (a) Demonstrativo de Resultado Projetado; (b) Fluxo de Caixa Projetado; e (c) Balanço Patrimonial Projetado.

2.2.5.1. Demonstrativo de Resultados Projetado

Segundo Zdanowicz (1995, p. 107), “a projeção do demonstrativo de resultado do exercício será uma das peças orçamentárias mais importantes dentro do sistema planejamento global da empresa.” O demonstrativo permite a visualização do Orçamento de Vendas, do Orçamento de Produção, entre outros, bem como o lucro líquido operacional ou prejuízo operacional projetados. Tais projeções possibilitam analisar se o retorno sobre o capital investimento será ou não favorável.

Para o autor, o DRE projetado deverá ser elaborado, observando-se, no mínimo, os seguintes aspectos: receita operacional projetada, custo projetado dos produtos vendidos ou serviços prestados, despesas operacionais (administrativas, vendas, tributárias e financeiras), lucro líquido operacional ou prejuízo operacional.

Padoveze (2005) salienta que o demonstrativo de resultados projetado apresenta as informações ou estimativas dos orçamentos que lhe deram origem. O autor acrescenta que alguns itens, podem ser orçados no próprio demonstrativo. Outros itens podem incluir: receitas financeiras de aplicações, equivalência patrimonial, resultados não-operacionais,

impostos sobre o lucro, dividendos propostos, lucro acumulado e provisão de dividendos acumulados.

Para os autores, a receita operacional líquida representará a receita orçada de vendas, descontados os impostos sobre as vendas. Os custos dos produtos vendidos ou custos dos serviços prestados estarão baseados em custos padrões e estimativas de custos de matérias-primas, mão-de-obra direta e despesas indiretas. Já as despesas operacionais são a soma das despesas administrativas, de vendas, tributárias e financeiras. O lucro líquido operacional é obtido através da subtração dos custos dos produtos ou serviços sobre o orçamento de vendas.

Assim, o DRE projetado apresenta a capacidade da empresa de gerar lucros para o período orçado. A análise vertical das demonstrações de resultados é mais significativa, pois atribui 100% à receita líquida operacional, permitindo uma apresentação percentual aproximada da estrutura de custos e despesas da empresa. A análise semelhante também pode ser feita no Balanço Patrimonial Projetado.

2.2.5.2. Fluxo de Caixa Projetado

O Fluxo de Caixa Projetado é tratado por Welsch (1983, p. 254) como o Fluxo de Dinheiro ou Orçamento de Disponibilidades. Para o autor, a preparação desse Orçamento de Disponibilidades “envolve a projeção de entradas e saídas de caixa e das necessidades de financiamento, além do controle de recursos financeiros.”

Segundo Welsch (1983, p. 254), a principal preocupação no Fluxo de Caixa Projetado deve ser

com a defasagem entre as transações e os fluxos de caixa e elas relacionados (regime de caixa v. regime de exercício), com a necessidade de caixa e com excessos de fundos que envolvem um custo de oportunidade (os juros que poderiam ser ganhos com os fundos excedentes). (...) Uma das principais vantagens de um programa amplo de planejamento e controle de resultados reside na criação de condições para a preparação de um orçamento realista de disponibilidades. Deve haver equilíbrio entre os fundos disponíveis e atividades que os exigem – operações, investimentos etc. Muitas vezes a necessidade de fundos adicionais não é reconhecida antes de a situação tornar-se crítica.

O autor salienta que a avaliação do Orçamento de Disponibilidades ou Fluxo de Caixa Projetado pode indicar a necessidade de algum tipo de financiamento a fim de cobrir os déficits projetados ou a necessidade de transferência de fundos excedentes para aplicações. O regime de caixa, segundo o autor, é a ocorrência das entradas e saídas de fundos, enquanto que o regime de exercício é a ocorrências das transações básicas abordadas pelos outros orçamentos.

Wesch (1983, p. 255-256) acrescenta que o Planejamento das disponibilidades, normalmente, esta relacionado a três dimensões temporais: a) Planejamento a Longo Prazo, b) Planejamento a Curto Prazo e c) Planejamento Operacional mensal, semanal ou para o dia seguinte. A primeira dimensão temporal preocupa-se com as entradas e saídas mais importantes, geralmente para 5 anos. A segunda exige a estimacão detalhada de entradas e saídas de caixa durante um ano. A última objetiva o controle preciso dos saldos disponíveis.

Campos Filho (1999, p. 20) destaca que a necessidade de projeção dos fluxos de caixa “decorre do aumento da complexidade das atividades operacionais, o que provoca grandes disparidades entre o período no qual os itens de receitas e despesas são apresentados e o período no qual os correspondentes fluxos de caixa realmente ocorrem.”

Segundo o autor, os fluxos de caixa compõem-se dos seguintes grupos: disponibilidades, atividades operacionais, atividades de investimentos e atividades de financiamentos. As disponibilidades incluem dinheiro em caixa, saldos em conta corrente no banco e aplicações financeiras com prazo de vencimento em até três meses.

Já as atividades operacionais, envolvem os recebimentos operacionais de clientes, rendimentos de aplicações financeiras, juros de empréstimos concedidos, dividendos recebidos, entre outros. Esse item também está relacionado aos pagamentos operacionais a fornecedores, salários e encargos, utilidades e serviços, tributos, encargos financeiros e outros pagamentos. De acordo com Campos Filho (1999), a especificação deve se adaptar a cada tipo de empresa, podendo ser feita por centros de custo, resultados ou atividades.

Ainda segundo Campos Filho (1999, p. 27), as atividades de investimento constam no grupo Ativo Não Circulante do Balanço Patrimonial e abordam

aplicações financeiras com prazo de vencimentos maior que três meses, empréstimos concedidos, participações em controladas, participações em outras empresas, terrenos, obras civis, móveis-utensílios-instalações, máquinas-ferramentas-equipamentos, veículos de uso, equipamentos de processamento de dados, software/aplicativos de informática.

Por fim, as atividades de financiamento incluem empréstimos bancários, financiamentos e leasing, recursos próprios, dividendos pagos. Os financiamentos incluem tanto os recursos próprios, quanto os de terceiros que financiam as atividades da empresa (Campos Filho, 1999).

Para Padoveze (2005, p. 208), como consequência das Demonstrações Contábeis Projetadas, o Fluxo de Caixa projetado é elaborado “em seus três grandes fluxos de atividade: das atividades operacionais, das atividades de investimentos e das atividades de financiamentos.”

De acordo com os autores citados, entende-se que o Fluxo Caixa Projetado pode contribuir para o bom desempenho da empresa. Não só o Fluxo de Caixa Projetado no Curto Prazo, mas também o controle do Fluxo de Caixa Diário no mês, reavaliando decisões para o período seguinte. O Balanço Patrimonial Projetada apresentado a seguir, também colabora para a gestão da empresa.

2.2.5.3. Balanço Patrimonial Projetado

Segundo Zdanowicz (1995, p. 115), “o balanço patrimonial projetado irá relacionar, no lado esquerdo, todos os futuros bens e direitos e, no lado direito, todas as futuras obrigações de curto e longo prazo assumidas com fornecedores, bancos, governo e acionistas da empresa.” Para o autor, um dos objetivos da elaboração do Balanço Patrimonial projetado é comunicar a liquidez orçada e a capacidade financeira para o período.

O autor afirma que o Balanço Patrimonial projetado possibilita a comparação entre o balanço do exercício do ano anterior e o balanço do exercício orçado, revelando a situação financeira e patrimonial da empresa.

De acordo com Padoveze (2005, p. 231-232), as informações obtidas nas demonstrações financeiras projetadas possibilitarão uma avaliação econômica e financeira da empresa. Após a finalização dessa peça orçamentária, as pessoas responsáveis pelo orçamento poderão fazer análises financeiras utilizando os seguintes instrumentos: análise vertical, análise horizontal, análise horizontal real, análise de indicadores econômicos e financeiros. Assim a utilização dessas peças orçamentárias e sua análise adequada possibilitarão a tomada de decisões antecipadamente.

Para os autores citados, o Balanço Patrimonial permite boas análises para a tomada de decisões antecipadamente. Essas análises podem informar a capacidade de pagamento de obrigações e também possibilitam a comparação da empresa com ela mesma, utilizando o balanço do ano anterior com o orçado.

2.2.6 Orçamento em Empresas de Serviços

Atkinson (2000, p. 492) destaca que nas empresas prestadoras de serviços o “enfoque-chave está em equilibrar a demanda e a habilidade da empresa em fornecer serviços que são determinados pelo número e pela combinação de suas habilidades.” O autor salienta a importância do planejamento, uma vez que os serviços não podem ser estocados quando a demanda cai abaixo da capacidade.

Segundo Padoveze (2005, p. 189-190), as

empresas de serviços caracterizam-se, de um modo geral, por uma estrutura significativa em termos de valor de suas operações, dos gastos com a mão-de-obra e as despesas decorrentes do pessoal, com características de custos fixos. Portanto, o orçamento das despesas departamentais é extremamente importante.

O autor destaca algumas diferenças significativas entre as empresas prestadoras de serviços, de acordo com o serviço que é entregue. O Quadro 1 apresenta as principais diferenças de orçamentos nas empresas de serviços.

Empresas de Serviços	Com fornecimento de produtos	Baseados em equipamentos	Baseadas em licenciamentos	Baseadas em mão-de-obra
Orçamento de Vendas	A previsão de vendas vai determinar a quantidade materiais necessária para o período.	Diversas variedades de serviços oferecidos, diretamente relacionada com as listas de preços (fretes, passagens, equipamentos etc.)	Facilidade no orçamento de receitas, quantidade e preço, pela própria existência de contratos	Orçamento de receitas acompanha os principais tipos de vendas de serviços: contratos mensais ou anuais, por horas trabalhadas
Orçamento de Materiais	Baseado na estrutura do custo dos produtos fornecidos	Consumo variável em cada serviço executado (combustível, refeições, carregamentos, manutenções etc.)		
Depreciações		Impacto desse gasto é bastante expressivo		
Exemplo	Redes de lanchonete	Empresas de Transporte	Franquias	Serviços Profissionais Especializados

Quadro 1: Principais diferenças de orçamentos nas empresas de serviços
 Fonte: Padoveze (2005, p. 189-90)

As empresas de serviços com fornecimento de produtos são semelhantes às indústrias. Apesar de não possuírem, em tese, estoque de produto acabado, possuem estoque de materiais necessários para a entrega dos produtos finais. Então, há a necessidade de um orçamento de materiais baseado no custo dos produtos fornecidos. Por isso, o estoque de materiais será determinado pela previsão de vendas, ou seja, pelo orçamento de vendas (PADOVEZE, 2005).

As empresas de aviação, por exemplo, são empresas de serviços baseadas em equipamentos. Nesse caso, a depreciação dos equipamentos é bastante impactante no orçamento, pois há a necessidade de renovação constante desses equipamentos (PADOVEZE, 2005).

As Prestadoras de Serviços baseadas em licenciamento de marcas e softwares ou exploração de franquias tem mais facilidade na elaboração do orçamento de receitas, pois possuem contratos com valores e regras pré-estabelecidos (PADOVEZE, 2005).

Os principais tipos de venda de serviços são determinantes para o orçamento de receitas nas empresas de serviços baseadas em mão-de-obra. Essas empresas podem ter contratos com preços mensais, anuais ou contratos por hora trabalhada. Padoveze (2005) afirma que esse tipo de empresa deve trabalhar com ambos os tipos básicos de serviços.

Destaca-se a necessidade de equilibrar a demanda e a habilidade da empresa em fornecer os serviços nos prazos estabelecidos, de acordo com Atkinson (2000). A Empresa Modelo dessa pesquisa é uma prestadora de serviços baseada em mão-de-obra e em equipamentos. Em razão dos serviços prestados, são utilizados equipamentos importados para garantir a segurança dos profissionais e o custo para renovação desses equipamentos reflete diretamente no custo dos serviços prestados. A Prestadora de serviços desse estudo trabalha com todos os tipos básicos de contratos, conforme afirmado por Padoveze (2005).

A Empresa Modelo é apresentada mais detalhadamente no próximo capítulo.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso que, segundo Yin (2005, p. 31-33), é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Para o autor, o estudo de caso deve ser usado quando se deseja lidar com condições contextuais, acreditando-se que elas possam ser relevantes ao seu fenômeno de estudo.

Para Yin (2005), o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e a abordagem específica à análise dos mesmos.

3.2 Unidade de Análise

A empresa objeto desse estudo de caso é uma prestadora de serviços, fundada em março de 1999, que possui sede no Rio Grande do Sul. A Prestadora de Serviços foi criada para atender um nicho de mercado com necessidade de realização de trabalho de difícil acesso e em locais de risco. Na Figura 3 apresenta-se o organograma da Empresa Modelo.

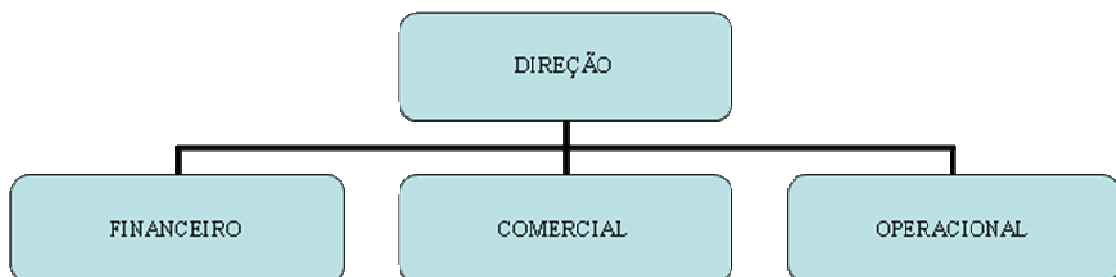


Figura 3: Organograma da Empresa Modelo

O objetivo da empresa é solucionar dificuldades de acesso e possibilitar que idéias inovadoras se concretizem. Os principais serviços oferecidos pela EMPRESA MODELO são: comunicação visual, eventos, manutenção predial e manutenção industrial. Alguns dos

principais clientes são: shoppings de todo Brasil, indústrias do Pólo Petroquímico do RS, fábricas de bebidas e de celulose e agências de publicidade e propaganda.

Todos os trabalhos são realizados com total segurança para preservar a integridade das pessoas, do material e do ambiente. A soma da experiência organizacional, da qualificação dos profissionais e da qualidade dos equipamentos torna a empresa referência em trabalhos de risco.

A Empresa Modelo não possui planejamento orçamentário formalmente constituído. Mensalmente, é elaborado a planilha de contas a pagar e, semanalmente, é atualizada a planilha de contas a receber, sendo que é com base nessas informações que é elaborado uma projeção da movimentação bancária mensal. Diariamente, é feito um controle da movimentação bancária e pagamento das obrigações diárias.

Para o comercial, não existe um orçamento de vendas ou metas de vendas. Há um relatório de custos com pessoal para tentar mensurar o custo da mão-de-obra mensal. Os custos e despesas não estão separados por centros de custos ou centros de atividades. Além disso, não há um controle sobre as retiradas do sócio. Dessa forma, os sócios não podem mensurar se a empresa obteve lucro ou prejuízo em suas operações.

3.3 Coleta e Tratamento de Dados

De acordo com Yin (2005, p. 125-8), a triangulação é o “fundamento lógico para utilização de múltiplas fontes de evidências”. O autor destaca que a “vantagem mais importante que se apresenta no uso de fontes múltiplas de evidências, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação”.

Neste trabalho, os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram obtidos através entrevistas informais com o sócio administrador e a observação participante, realizadas no ano de 2009. A coleta de dados primários durou aproximadamente 2 meses. Os dados secundários foram obtidos por meio de documentos

fiscais, relatórios financeiros de contas a receber e contas a pagar e relatórios contábeis adotados pela empresa.

Durante a realização desse estudo de caso, foi implantado um plano de contas que possibilitou o tratamento dos dados obtidos na empresa. Passou-se a separar as receitas não-operacionais das receitas operacionais, que foram classificadas por tipos de serviços.

O plano de contas separou os custos e despesas da seguinte forma: (a) impostos sobre vendas, (b) custos do serviço prestado e (c) despesas operacionais. Os custos do serviço prestado reúnem os custos com mão-de-obra direta e gastos gerais para prestação dos serviços. Nas despesas operacionais estão as administrativas, comerciais e despesas financeiras. Além disso, o plano de constas permitiu identificar os desembolsos referentes a impostos, empréstimos e financiamentos parcelados pela empresa.

Na seqüência, os dados coletados em planilhas foram tratados, integrados e estruturados, a fim de permitir a elaboração do orçamento empresarial, conforme revisão da literatura.

3.4 Limitações do Método

Uma das limitações do método é o volume de informações sem tratamento adequado para utilização, pois a empresa estudada não possui sistema de informações contábeis e a contabilidade é elaborada por terceiros, apenas para atender as exigências fiscais.

Além disso, apenas os dados de 2009 foram disponibilizados. Desta forma, ainda que a previsão seja de que o volume de receitas, custos e despesas se mantenha estável para o ano de 2010, entende-se que utilização de informações passadas e referentes a apenas um ano (2009) de operação como base pode limitar o poder informacional dos relatórios gerados.

Como trata-se de um trabalho acadêmico e é realizado num tempo limitado, serão aplicados orçamentos simplificados.

Finalmente, o Método de Estudo de Caso focaliza a sua atenção em uma unidade de negócio, a visão que este trabalho fornece se limita ao caso estudado, não permitindo comparações.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Orçamento de Vendas

O Orçamento de Vendas, para o ano de 2010, foi definido a partir da média de vendas realizadas no ano de 2009. Considerou-se que, em 2010, o volume de vendas deve permanecer estável, comparativamente a 2009.

Assim, entre o período de janeiro/2010 a setembro/2010, a receita mensal obtida com os serviços prestados é de R\$ 72.000,00. Já no último trimestre, planeja-se que as vendas sofram um incremento, saltando para R\$ 80.000,00/mês. Esse aumento das vendas nos últimos três meses é esperado devido aos serviços demandados na época do Natal, quando a empresa realiza atividades em shopping center, em indústria e pontos turísticos.

No que diz respeito à política de prazos concedidos pela empresa, o orçamento prevê que as vendas, assim como em 2009, sejam recebidas na seguinte proporção:

- a) 30% na contratação, ou seja, à vista;
- b) 35% em 30 dias;
- c) 35% em 60 dias.

Desta forma, o Orçamento de Vendas da empresa apresenta-se conforme descrito na Tabela 1.

Tabela 1: Orçamento de Vendas

2010	Vendas	À Vista	30 dias	60 dias
Janeiro	72.000,00	21.600,00	25.200,00	25.200,00
Fevereiro	72.000,00	21.600,00	25.200,00	25.200,00
Março	72.000,00	21.600,00	25.200,00	25.200,00
Abril	72.000,00	21.600,00	25.200,00	25.200,00
Mai	72.000,00	21.600,00	25.200,00	25.200,00
Junho	72.000,00	21.600,00	25.200,00	25.200,00
Julho	72.000,00	21.600,00	25.200,00	25.200,00
Agosto	72.000,00	21.600,00	25.200,00	25.200,00
Setembro	72.000,00	21.600,00	25.200,00	25.200,00
Outubro	80.000,00	24.000,00	28.000,00	28.000,00
Novembro	80.000,00	24.000,00	28.000,00	28.000,00
Dezembro	80.000,00	24.000,00	28.000,00	28.000,00
Total	888.000,00	266.400,00	310.800,00	310.800,00

Segundo exposto na literatura, após a elaboração do Orçamento de Vendas, faz-se necessária a elaboração do Orçamento de Produção. No entanto, a Empresa Modelo, uma prestadora de serviços, não possui informações estatísticas ou qualquer relatório de média de horas trabalhadas para cada tipo de serviço. Dessa forma, não é possível projetar quanto tempo e quantas pessoas são necessárias para realizar cada tipo de serviço prestado. Por esta razão, apresenta-se a seguir o Orçamento de Mão-de-obra mensal, considerando-se todos os profissionais que atuam na empresa, sem, contudo, apropriar a mão-de-obra por tipo de atividade.

4.2 Orçamento de Mão-de-obra Mensal

O Orçamento de Mão-de-obra mensal foi elaborado considerando-se dois períodos do ano, conforme observa-se na Tabela 2. Para elaboração do Orçamento de Mão-de-obra considerou-se, além dos salários pagos e encargos incidentes sobre a folha de pagamento, os demais gastos que a empresa possui com seus colaboradores.

A Empresa Modelo disponibiliza plano de assistência médica para os funcionários participando com o valor de R\$ 45,00/funcionário. No momento, apenas dois funcionários optaram pela utilização da assistência médica da empresa.

O vale-transporte é entregue para vinte e cinco dias, sendo que alguns funcionários utilizam dois vales-transporte e outros quatro vales-transporte. O vale-refeição, por sua vez, é estabelecido pelo Sindicato da categoria e tem o valor de R\$ 13,00/ dia, sendo que a empresa entrega vale-refeição para vinte e três dias.

A empresa possui um custo de R\$ 135,00 para o seguro de vida dos funcionários do operacional.

De acordo com a Norma Regulamentadora nº 7, o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) tem o objetivo de promover e preservar a saúde do conjunto dos seus trabalhadores. A prestadora de serviços Modelo possui um custo mensal de R\$ 5,17/pessoa como o PCMSO. Quanto ao Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), a Empresa Modelo tem um custo anual de R\$ 350,00.

De acordo com o PCMSO, os exames médicos são realizados na admissão, na revisão anual e na rescisão de contrato. Para os funcionários do administrativo e comercial é exigido apenas consulta com clínico, somando um custo de R\$ 10,00/mês. Já para os funcionários do operacional são necessários exames adicionais para atestar a aptidão para o trabalho em altura e para o trabalho em espaço confinado, sendo que o custo mensal para esses exames é de R\$ 195,00.

Quanto ao FGTS, 13º Salário, Férias e Encargos sobre 13º e Férias, todos são calculados sobre os salários, conforme os percentuais legais. Observa-se que no Orçamento de Mão-de-obra Mensal, foi incluído o Coeficiente de Segurança 10% sobre os salários, para eventuais rescisões de contrato de trabalho ou pagamento de indenização trabalhista.

A Tabela 2 aborda os meses de janeiro a setembro de 2010, quando a receita de vendas permanece estável e não há a necessidade de pagamento de horas-extras.

Tabela 2: Orçamento de Mão-de-obra Mensal (Janeiro/2010 a Setembro/2010)

Descrição	Obs.	Administrativo	Comercial	Operacional	Total
Nº funcionários		3	1	12	16
Salários		2.980,00	1.250,00	18.284,20	22.514,20
Assist. Médica	45,00	-	-	90,00	90,00
Vale-Transporte	2,45	367,50	122,50	2.940,00	3.430,00
Vale-Refeição	13,00	897,00	299,00	3.588,00	4.784,00
Seguro Vida	-	-	-	135,00	135,00
PCMSO	5,17	15,51	5,17	62,04	82,72
PPRA	1,82	5,47	1,82	21,88	29,17
Exames Médicos		7,50	2,50	195,00	205,00
Uniforme/EPI		-	-	241,67	241,67
FGTS s/ Folha	8%	238,40	100,00	1.462,74	1.801,14
13º Salário	8,33%	248,33	104,17	1.523,68	1.876,18
Férias	2,78%	82,78	34,72	507,89	625,39
Encargos s/ 13º e Férias	8%	26,49	11,11	162,53	200,13
Coeficiente de Segurança	10%	298,00	125,00	1.828,42	2.251,42
Total		5.166,98	2.055,99	31.043,04	38.266,01

Na Tabela 3 apresentação o Orçamento de Mão-de-obra Mensal apenas para o último trimestre, pois nesses meses a Empresa Modelo utiliza mais a sua mão-de-obra, em consequência do incremento de vendas em função do Natal. Desta forma, nesse período, há o pagamento de horas-extras.

Tabela 3: Orçamento de Mão-de-obra Mensal (Outubro/2010 a Dezembro/2010)

Descrição	Obs.	Administrativo	Comercial	Operacional	Total
Nº funcionários		3	1	12	16
Salários		2.980,00	1.250,00	18.284,20	22.514,20
Horas-Extras		-	-	1.662,20	1.662,20
Assist. Médica	45,00	-	-	90,00	90,00
Vale-Transporte	2,45	367,50	122,50	2.940,00	3.430,00
Vale-Refeição	13,00	897,00	299,00	3.588,00	4.784,00
Seguro Vida	-	-	-	135,00	135,00
PCMSO	5,17	15,51	5,17	62,04	82,72
PPRA	1,82	5,47	1,82	21,88	29,17
Exames Médicos	-	7,50	2,50	195,00	205,00
Uniforme/EPI	-	-	-	241,67	241,67
FGTS s/ Folha	8%	238,40	100,00	1.595,71	1.934,11
13º Salário	8,33%	248,33	104,17	1.662,20	2.014,70
Férias	2,78%	82,78	34,72	554,07	671,57
Encargos s/ 13º e Férias	8%	26,49	11,11	177,30	214,90
Coeficiente de Segurança	10%	298,00	125,00	1.994,64	2.417,64
Total		5.166,98	2.055,99	33.203,90	40.426,87

No Orçamento de Mão-de-obra mensal, observou-se que os custos e despesas com pessoal variam de R\$ 38.266,00 nos meses de janeiro a setembro de 2010 e chegam a R\$ 40.426,87 nos meses de outubro a dezembro do mesmo ano.

A partir da projeção das receitas e da mão-de-obra empregada, é possível elaborar o Orçamento dos Custos dos Serviços Prestados, apresentado a seguir.

4.3 Orçamento de Custos dos Serviços Prestados

Para o Orçamento de Custos dos Serviços Prestados, considerou-se os custos com mão-de-obra operacional apresentados na seção anterior. Assim como ocorre com a mão-de-obra, é importante salientar que há variação dos demais custos no último trimestre do ano.

Além da mão-de-obra empregada, para a prestação dos serviços, a empresa incorre em outros custos, relacionados a combustível, viagens e estadias, compras de suprimentos e materiais de consumo e manutenção de veículos, denominados neste estudo de “Gastos Gerais”. Destaca-se que todos esses gastos acompanham a variação da receita e foram calculados pela média desses gastos no ano anterior.

Além disso, o cálculo dos custos dos serviços prestados leva em consideração a depreciação dos bens do ativo imobilizado, composto por equipamentos de trabalho em altura, equipamentos de manutenção predial e industrial e veículos utilizados diretamente na operação da empresa.

A Tabela 4 apresenta o Orçamento de Custos dos Serviços Prestados da Empresa Modelo para o ano de 2010.

Tabela 4: Orçamento de Custos dos Serviços Prestados

Descrição	Janeiro/2010 a Setembro/2010	Outubro/2010 a Dezembro/2010
Mão-de-obra	31.043,04	33.203,90
Folha de Pgto - Operacional	18.284,20	19.946,40
Encargos, 13º, Férias e Coeficiente Segurança- Operacional	5.485,26	5.983,92
Vale-Transporte - Operacional	2.940,00	2.940,00
Vale-Refeição - Operacional	3.588,00	3.588,00
Assistência Médica - Operacional	90,00	90,00
PCMSO - Operacional	62,04	62,04
PPRA - Operacional	21,88	21,88
Uniformes - Operacional	241,67	241,67
Seguro-Vida - Operacional	135,00	135,00
Exames Médicos - Operacional	195,00	195,00
Gastos Gerais	5.485,90	5.863,50
Combustível	1.202,40	1.336,00
Viagens e Estádias	1.497,60	1.664,00
Gastos Gerais (Suprimentos)	496,80	552,00
Manutenção de Veículos	201,60	224,00
Depreciação	2.087,50	2.087,50
Total	36.528,94	39.067,40

Após o cálculo dos custos envolvidos na prestação de serviços, apresenta-se o Orçamento de Despesas, separado por despesas com Diretoria, Despesas com Pessoal Administrativo e Comercial e Despesas com Operações Administrativas e Comerciais.

4.4 Orçamento de Despesas

O Orçamento de Despesas foi elaborado considerando-se o plano de contas recém implantado na empresa. Nesse plano de contas, foram separadas as despesas com Diretoria, Pessoal Administrativo e Comercial e Despesas com Operações Administrativas e Comerciais.

A soma da retiradas de pró-labore da Diretoria totaliza R\$ 8.226,00 por mês. As despesas com mão-de-obra administrativa e comercial foram apresentadas nas Tabelas 2 e 3.

As despesas com água, energia, telefone e material de expediente foram calculadas pela média do ano anterior, enquanto os gastos com contabilidade, assessoria de gestão, assessoria jurídica, limpeza e a assinatura de jornais e revistas têm valores fixos mensais.

No Orçamento de Despesas, os bens depreciados são móveis, utensílios e o prédio de propriedade de empresa, totalizando uma Depreciação mensal de R\$ 821,67.

Na Tabela 5 apresentação o Orçamento de Despesas, que se mantém estáveis durante o ano, ou seja, não sofrem aumentos em função do incremento da receita no último trimestre.

Tabela 5: Orçamento de Despesas

Descrição	Janeiro/2010 a Dezembro/2010
Diretoria	8.226,00
Retiradas - Pró-labore + Encargos	8.226,00
Pessoal	7.222,97
Folha de Pgto - Administrativa e Comercial	4.230,00
Encargos, 13º, Férias e Coeficiente Segurança- Adm. E Comercial	1.269,00
Vale-Transporte - Adm. E Comercial	490,00
Vale-Refeição - Adm. E Comercial	1.196,00
Assistência Médica - Adm. E Comercial	-
PCMSO - Adm. E Comercial	20,68
PPRA - Adm. E Comercial	7,29
Uniformes - Adm. E Comercial	-
Seguro-Vida - Adm. E Comercial	-
Exames Médicos - Adm. E Comercial	10,00
Operações Administrativas e Comerciais	6.609,67
Água	10,00
Energia	250,00
Limpeza	115,00
Telefones	1.500,00
Material de Expediente	150,00
Assessoria Gestão	2.000,00
Contabilidade	1.120,00
Assessoria Jurídica	600,00
Assinatura Jornais e Revistas	43,00
Depreciação	821,67
Total	22.058,64

Para que seja possível a elaboração da Demonstração do Resultado do Exercício e do Fluxo de Caixa projetados, elabora-se, a seguir, o Orçamento de Investimentos e Financiamentos.

4.5 Orçamento de Investimentos e Financiamentos

O Orçamento de Investimentos e Financiamentos tem por objetivo orçar os demais componentes do Fluxo de Caixa Projetado e do Balanço Patrimonial, sendo que o último não será abordado nesse estudo de caso. Segundo Padoveze (2005, p. 161), o Orçamento de Investimentos e Financiamentos refere-se aos “elementos não-operacionais da Demonstração de Resultados.”

Então, nesse orçamento, estão previstos os gastos com investimentos, parcelamento de impostos e parcelamento de financiamentos tomados nos anos anteriores que causam impactos no Fluxo de Caixa da Empresa.

Para o ano de 2010, a Empresa Modelo estará quitando o parcelamento do prédio, imóvel onde está instalado o seu escritório. Além disso, ainda estão sendo feitos pagamentos de um notebook, uma lavadora a jato e um veículo Kombi.

A Empresa Modelo possui parcelamento de Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), parcelamento do Simples na Procuradoria Geral da Fazenda Nacional e parcelamento do Simples na Receita Federal do Brasil.

Adicionalmente, a empresa possui alguns empréstimos que serão quitados no decorrer do ano de 2010 e outros com prazo maior, que serão pagos até o ano de 2011 (R\$ 1058,90).

O Orçamento de Investimentos e Financiamentos pode ser visualizado na Tabela 6.

Tabela 6: Orçamento de Investimentos e Financiamentos

Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Emp. e Financ.	(6.507,8)	(6.507,8)	(6.507,8)	(6.507,8)	(6.507,8)	(2.889,6)	(2.889,6)	(2.889,6)	(1.058,9)	(1.058,9)	(1.058,9)	(1.058,9)	(45.443,2)
Brad - Cagiro A	(1.141,1)	(1.141,1)	(1.141,1)	(1.141,1)	(1.141,1)	-	-	-	-	-	-	-	(5.705,3)
Brad - Cagiro B	(1.058,9)	(1.058,9)	(1.058,9)	(1.058,9)	(1.058,9)	(1.058,9)	(1.058,9)	(1.058,9)	(1.058,9)	(1.058,9)	(1.058,9)	(1.058,9)	(12.706,2)
Brad - Cagiro C	(691,9)	(691,9)	(691,9)	(691,9)	(691,9)	(691,9)	(691,9)	(691,9)	-	-	-	-	(5.535,0)
Brad - Cagiro D	(1.138,9)	(1.138,9)	(1.138,9)	(1.138,9)	(1.138,9)	(1.138,9)	(1.138,9)	(1.138,9)	-	-	-	-	(9.111,2)
Sicredi - A	(2.477,1)	(2.477,1)	(2.477,1)	(2.477,1)	(2.477,1)	-	-	-	-	-	-	-	(12.385,5)
Parc. Impostos	(3.179,0)	(3.179,0)	(3.179,0)	(3.179,0)	(3.179,0)	(3.179,0)	(3.179,0)	(3.179,0)	(3.179,0)	(3.179,0)	(3.179,0)	(3.179,0)	(38.148,0)
ISSQN	(1.270,0)	(1.270,0)	(1.270,0)	(1.270,0)	(1.270,0)	(1.270,0)	(1.270,0)	(1.270,0)	(1.270,0)	(1.270,0)	(1.270,0)	(1.270,0)	(15.240,0)
PGFN Simples	(279,0)	(279,0)	(279,0)	(279,0)	(279,0)	(279,0)	(279,0)	(279,0)	(279,0)	(279,0)	(279,0)	(279,0)	(3.348,0)
RFB Simples	(1.630,0)	(1.630,0)	(1.630,0)	(1.630,0)	(1.630,0)	(1.630,0)	(1.630,0)	(1.630,0)	(1.630,0)	(1.630,0)	(1.630,0)	(1.630,0)	(19.560,0)
Parc. Imobilizado	(2.728,9)	(2.728,9)	(2.728,9)	(2.728,9)	(2.728,9)	(2.728,9)	(2.509,1)	(2.509,1)	(2.399,5)	(2.399,5)	(399,5)	(399,5)	(26.989,7)
Prédio	(2.000,0)	(2.000,0)	(2.000,0)	(2.000,0)	(2.000,0)	(2.000,0)	(2.000,0)	(2.000,0)	(2.000,0)	(2.000,0)	-	-	(20.000,0)
Kombi	(399,5)	(399,5)	(399,5)	(399,5)	(399,5)	(399,5)	(399,5)	(399,5)	(399,5)	(399,5)	(399,5)	(399,5)	(4.794,0)
Notebook	(219,8)	(219,8)	(219,8)	(219,8)	(219,8)	(219,8)	-	-	-	-	-	-	(1.318,9)
Lavadora a jato	(109,6)	(109,6)	(109,6)	(109,6)	(109,6)	(109,6)	(109,6)	(109,6)	-	-	-	-	(876,8)
Total	(12.415,7)	(12.415,7)	(12.415,7)	(12.415,7)	(12.415,7)	(8.797,6)	(8.577,7)	(8.577,7)	(6.637,4)	(6.637,4)	(4.637,4)	(4.637,4)	(110.580,9)

4.6 Demonstrativo de Resultados do Exercício Projetado

A Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) projetada, apresentada na Tabela 7, reúne as informações descritas nos orçamentos apresentados nas seções anteriores, com exceção do Orçamento de Investimentos e Financiamentos, que será contemplado apenas no Fluxo de Caixa projetado.

Tabela 7: Demonstrativo de Resultados do Exercício Projetado

Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total	% s/ Receita Líquida
(+) Receita Serviços	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	80.000	80.000	80.000	888.000	114,52%
(-) Imposto Simples - 12,68%	(9.130)	(9.130)	(9.130)	(9.130)	(9.130)	(9.130)	(9.130)	(9.130)	(9.130)	(10.144)	(10.144)	(10.144)	(112.598)	-14,52%
(=) Receita Líquida	62.870	62.870	62.870	62.870	62.870	62.870	62.870	62.870	62.870	69.856	69.856	69.856	775.402	100,00%
Custo Serviço Prestado	(36.529)	(36.529)	(36.529)	(36.529)	(36.529)	(36.529)	(36.529)	(36.529)	(36.529)	(39.067)	(39.067)	(39.067)	(445.963)	-57,51%
(-) Mão-de-obra Direta	(31.043)	(31.043)	(31.043)	(31.043)	(31.043)	(31.043)	(31.043)	(31.043)	(31.043)	(33.204)	(33.204)	(33.204)	(378.999)	-48,88%
Folha de Pgto - Operacional	(18.284)	(18.284)	(18.284)	(18.284)	(18.284)	(18.284)	(18.284)	(18.284)	(18.284)	(19.946)	(19.946)	(19.946)	(224.397)	-28,94%
Enc., 13º, Férias e Coeficiente Seg. - Operacional	(5.485)	(5.485)	(5.485)	(5.485)	(5.485)	(5.485)	(5.485)	(5.485)	(5.485)	(5.984)	(5.984)	(5.984)	(67.319)	-8,68%
Vale-Transporte - Operacional	(2.940)	(2.940)	(2.940)	(2.940)	(2.940)	(2.940)	(2.940)	(2.940)	(2.940)	(2.940)	(2.940)	(2.940)	(35.280)	-4,55%
Vale-Refeição - Operacional	(3.588)	(3.588)	(3.588)	(3.588)	(3.588)	(3.588)	(3.588)	(3.588)	(3.588)	(3.588)	(3.588)	(3.588)	(43.056)	-5,55%
Assistência Médica - Operacional	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)	(1.080)	-0,14%
PCMSO - Operacional	(62)	(62)	(62)	(62)	(62)	(62)	(62)	(62)	(62)	(62)	(62)	(62)	(744)	-0,10%
PPRA - Operacional	(22)	(22)	(22)	(22)	(22)	(22)	(22)	(22)	(22)	(22)	(22)	(22)	(263)	-0,03%
Uniformes - Operacional	(242)	(242)	(242)	(242)	(242)	(242)	(242)	(242)	(242)	(242)	(242)	(242)	(2.900)	-0,37%
Seguro-Vida - Operacional	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(1.620)	-0,21%
Exames Médicos - Operacional	(195)	(195)	(195)	(195)	(195)	(195)	(195)	(195)	(195)	(195)	(195)	(195)	(2.340)	-0,30%
(-) Gastos Gerais	(5.486)	(5.486)	(5.486)	(5.486)	(5.486)	(5.486)	(5.486)	(5.486)	(5.486)	(5.864)	(5.864)	(5.864)	(66.964)	-8,64%
Combustível	(1.202)	(1.202)	(1.202)	(1.202)	(1.202)	(1.202)	(1.202)	(1.202)	(1.202)	(1.336)	(1.336)	(1.336)	(14.830)	-1,91%
Viagens e Estádias	(1.498)	(1.498)	(1.498)	(1.498)	(1.498)	(1.498)	(1.498)	(1.498)	(1.498)	(1.664)	(1.664)	(1.664)	(18.470)	-2,38%
Gastos Gerais (Suprimentos)	(497)	(497)	(497)	(497)	(497)	(497)	(497)	(497)	(497)	(552)	(552)	(552)	(6.127)	-0,79%
Manutenção de Veículos	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(224)	(224)	(224)	(2.486)	-0,32%
Depreciação	(2.088)	(2.088)	(2.088)	(2.088)	(2.088)	(2.088)	(2.088)	(2.088)	(2.088)	(2.088)	(2.088)	(2.088)	(25.050)	-3,23%
(=) Resultado Bruto	26.341	26.341	26.341	26.341	26.341	26.341	26.341	26.341	26.341	30.789	30.789	30.789	329.439	42,49%
Despesas Fixas e Variáveis	(22.779)	(22.779)	(22.779)	(22.779)	(22.779)	(22.779)	(22.779)	(22.779)	(22.779)	(22.859)	(22.859)	(22.859)	(273.584)	-35,28%
(-) Diretoria	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(98.712)	-12,73%
Retiradas - Pró-labore + Encargos	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(98.712)	-12,73%
(-) Pessoal	(7.223)	(7.223)	(7.223)	(7.223)	(7.223)	(7.223)	(7.223)	(7.223)	(7.223)	(7.223)	(7.223)	(7.223)	(86.676)	-11,18%
Folha de Pgto - Administrativa e Comercial	(4.230)	(4.230)	(4.230)	(4.230)	(4.230)	(4.230)	(4.230)	(4.230)	(4.230)	(4.230)	(4.230)	(4.230)	(50.760)	-6,55%
Enc., 13º, Férias e Coeficiente Seg.- Adm. E Comercial	(1.269)	(1.269)	(1.269)	(1.269)	(1.269)	(1.269)	(1.269)	(1.269)	(1.269)	(1.269)	(1.269)	(1.269)	(15.228)	-1,96%
Vale-Transporte - Adm. E Comercial	(490)	(490)	(490)	(490)	(490)	(490)	(490)	(490)	(490)	(490)	(490)	(490)	(5.880)	-0,76%
Vale-Refeição - Adm. E Comercial	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(1.196)	(14.352)	-1,85%
Assistência Médica - Adm. E Comercial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
PCMSO - Adm. E Comercial	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(248)	-0,03%
PPRA - Adm. E Comercial	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(88)	-0,01%

Continua...

...Continuação

Uniformes - Adm. E Comercial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
Seguro-Vida - Adm. E Comercial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
Exames Médicos - Adm. E Comercial	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(120)	-0,02%
Operações Administrativas e Comerciais	(7.330)	(7.330)	(7.330)	(7.330)	(7.330)	(7.330)	(7.330)	(7.330)	(7.330)	(7.410)	(7.410)	(7.410)	(88.196)	-11,37%
Água	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(120)	-0,02%
Energia	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(3.000)	-0,39%
Limpeza	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(1.380)	-0,18%
Telefones	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(18.000)	-2,32%
Material de Expediente	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(1.800)	-0,23%
Assessoria Gestão	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(24.000)	-3,10%
Contabilidade	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(13.440)	-1,73%
Assessoria Jurídica	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(7.200)	-0,93%
Assinatura Jornais e Revistas	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(516)	-0,07%
Depreciação	(822)	(822)	(822)	(822)	(822)	(822)	(822)	(822)	(822)	(822)	(822)	(822)	(9.860)	-1,27%
Comissão s/ Vendas - 1% Receita	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(800)	(800)	(800)	(8.880)	-1,15%
(=) Resultado	3.563	3.563	3.563	3.563	3.563	3.563	3.563	3.563	3.563	7.930	7.930	7.930	55.855	7,20%
(=) Resultado %	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	9,91%	9,91%	9,91%	7,20%	

Na DRE Projetada, a Receita Operacional Líquida é obtida após o desconto de 12,68% da receita orçada de vendas, referente à alíquota do Simples Nacional para a Empresa Modelo desse estudo.

Percebe-se que a Mão-de-obra Direta representa 48,88% da Receita Líquida e que os Gastos Gerais correspondem a 8,64%, totalizando 57,51% da Receita Líquida, que são os Custos dos Serviços Prestados.

A soma dos percentuais de 12,73% da Diretoria, 11,18% do Pessoal e 11,37% das Operações Administrativas e Comerciais, totaliza Despesas Fixas de 34,28% da Receita Líquida. Observa-se que o Departamento Comercial recebe comissão de 1% sobre a receita líquida, ou seja, tem-se uma despesa que varia de acordo com a receita mensal.

A distribuição da Receita Líquida é apresentada no Gráfico 1.

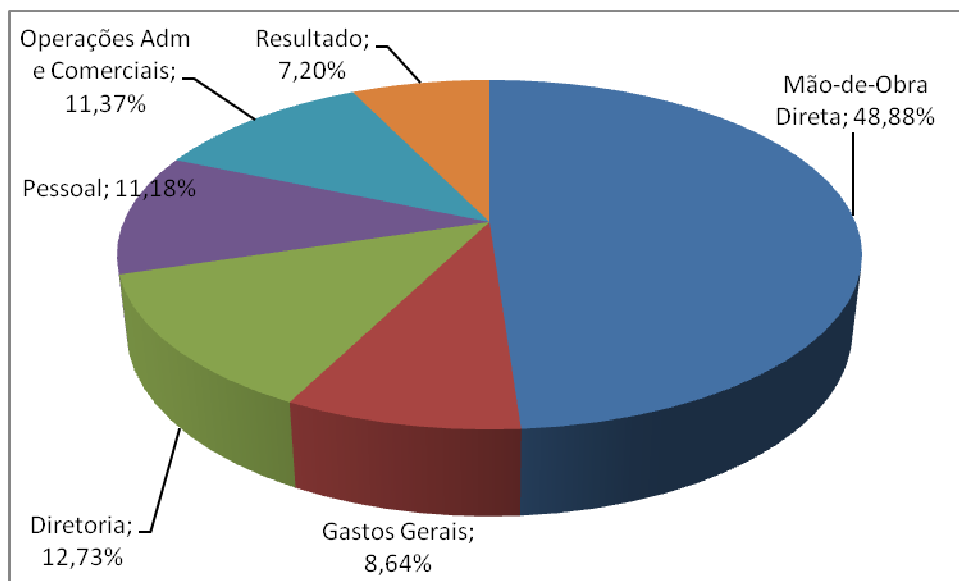


Gráfico 1: CSP e Despesas Fixas com relação a Receita Líquida.

Como se pode observar no Gráfico 1, a folha de pagamento do operacional, administrativo e comercial representa 72,7% da receita líquida obtida pela empresa. Isso porque somente para cobrir os custos com pessoal diretamente relacionado à prestação de serviços a Empresa Modelo compromete em média 48,88% da sua receita líquida. Pode-se notar que as retiradas do sócio representam aproximadamente 12,73% da receita líquida.

Depois de descontados os gastos com a folha de pagamento, que são os mais expressivos, bem como os demais custos e despesas da empresa, para o ano de 2010, a DRE Projetada prevê um resultado de 7,2% sobre a receita líquida anual, se as receitas mantiverem o valor projetado no orçamento de vendas.

4.6 Fluxo de Caixa Projetado

Segundo Welsch (1983, p. 254), “dois fluxos importantes são críticos e devem ser planejados e controlados. Um deles é o fluxo de bens e serviços dentro da empresa [...] o outro é o dinheiro.” Nesta seção apresenta-se o segundo fluxo mencionado pelo autor, ou seja, o Fluxo de Caixa para 2010.

A Empresa Modelo inicia o ano com saldo de R\$ 23.316,60 em caixa. As vendas a prazo de 2009 refletem em janeiro e fevereiro, respectivamente em R\$ 26.201,51 e R\$ 20.844,85.

As Contas de 2009, pendentes para 2010, totalizam aproximadamente R\$ 34.921,40. A Empresa Modelo fez adiantamentos de salários em dezembro de 2009, restando para pagamento da folha de dezembro/2009 o valor de R\$ 8.068,32.

Com base nos saldos de 2009 e nas projeções para 2010, apresenta-se o Fluxo de Caixa Projetado da Empresa Modelada na Tabela 8.

Tabela 8: Fluxo de Caixa Projetado

Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total	Jan.
Saldo Inicial	23.317	(5.246)	(13.839)	(17.728)	(21.616)	(25.504)	(25.774)	(25.825)	(25.875)	(23.985)	(19.911)	(25.769)	-	(30.661)
(+) Entradas Operacionais	47.802	67.645	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	74.400	77.200	80.000	851.046	56.000
Recebim. das vendas à vista	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	24.000	24.000	24.000	266.400	-
Receb. das vendas a prazo	26.202	46.045	50.400	50.400	50.400	50.400	50.400	50.400	50.400	50.400	53.200	56.000	584.646	56.000
(-) Saídas Operacionais	(63.948)	(63.823)	(63.473)	(63.473)	(63.473)	(63.473)	(63.473)	(63.473)	(63.473)	(63.689)	(78.421)	(80.255)	(792.781)	(55.484)
Contas a pagar 2009	(34.921)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(34.921)	-
Pgto Imposto SIMPLES	(9.130)	(9.130)	(9.130)	(9.130)	(9.130)	(9.130)	(9.130)	(9.130)	(9.130)	(9.130)	(10.144)	(10.144)	(111.584)	(10.144)
Salários	(6.406)	(22.514)	(22.514)	(22.514)	(22.514)	(22.514)	(22.514)	(22.514)	(22.514)	(22.514)	(22.514)	(22.514)	(254.062)	(22.514)
Horas-Extras	(1.662)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1.662)	(1,662)	(3.324)	(1,662)
Assist. Médica	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)	(90)	(1.080)	(90)
Vale-Transporte	(3.430)	(3.430)	(3.430)	(3.430)	(3.430)	(3.430)	(3.430)	(3.430)	(3.430)	(3.430)	(3.430)	(3.430)	(41.160)	-
Vale-Refeição	(4.784)	(4.784)	(4.784)	(4.784)	(4.784)	(4.784)	(4.784)	(4.784)	(4.784)	(4.784)	(4.784)	(4.784)	(57.408)	-
Seguro Vida	-	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(1.485)	(135)
PCMSO	-	(83)	(83)	(83)	(83)	(83)	(83)	(83)	(83)	(83)	(83)	(83)	(910)	(83)
PPRA	-	(350)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(350)	-
Exames Médicos	-	(205)	(205)	(205)	(205)	(205)	(205)	(205)	(205)	(205)	(205)	(205)	(2.255)	(205)
Uniforme/EPI	-	(242)	(242)	(242)	(242)	(242)	(242)	(242)	(242)	(242)	(242)	(242)	(2.658)	(242)
FGTS s/ Folha	-	(1.801)	(1.801)	(1.801)	(1.801)	(1.801)	(1.801)	(1.801)	(1.801)	(1.801)	(1.934)	(1.934)	(20.078)	(1.934)
13º Salário	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(11.465)	(11.465)	(22.930)	-
Férias	(625)	(625)	(625)	(625)	(625)	(625)	(625)	(625)	(625)	(672)	(672)	(672)	(7.643)	-
Encargos s/ 13º e Férias	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(54)	(54)	(1.888)	(2.446)	-
Coefficiente de Segurança	(2.251)	(2.251)	(2.251)	(2.251)	(2.251)	(2.251)	(2.251)	(2.251)	(2.251)	(2.418)	(2.418)	(2.418)	(27.516)	-
Combustível	-	(1.202)	(1.202)	(1.202)	(1.202)	(1.202)	(1.202)	(1.202)	(1.202)	(1.202)	(1.336)	(1.336)	(13.494)	(1.336)
Viagens e Estadias	-	(1.498)	(1.498)	(1.498)	(1.498)	(1.498)	(1.498)	(1.498)	(1.498)	(1.498)	(1.664)	(1.664)	(16.806)	(1.664)
Gastos Gerais (Suprimentos)	-	(497)	(497)	(497)	(497)	(497)	(497)	(497)	(497)	(497)	(552)	(552)	(5.575)	(552)
Manutenção de Veículos	-	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(202)	(224)	(224)	(2.262)	(224)
Retiradas - Pró-labore + Encargos	-	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(8.226)	(90.486)	(8.226)
Água	-	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(110)	(10)
Energia	-	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(2.750)	(250)
Limpeza	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(1.380)	-
Telefones	-	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(16.500)	(1.500)
Material de Expediente	-	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(1.650)	(150)
Assessoria Gestão	-	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(22.000)	(2.000)
Contabilidade	-	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(1.120)	(12.320)	(1.120)
Assessoria Jurídica	-	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(6.600)	(600)
Assinatura Jornais e Revistas	-	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(473)	(43)
Comissão s/ Vendas - 1% Receita	(483)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(720)	(800)	(800)	(8.563)	(800)

Continua...

... Continuação

Fluxo de Financiamentos	(9.687)	(9.687)	(9.687)	(9.687)	(9.687)	(6.069)	(6.069)	(6.069)	(4.238)	(4.238)	(4.238)	(4.238)	(83.591)	(4.238)
(+) Entradas de Financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Saídas de Financiamento	(9.687)	(9.687)	(9.687)	(9.687)	(9.687)	(6.069)	(6.069)	(6.069)	(4.238)	(4.238)	(4.238)	(4.238)	(83.591)	(4.238)
Pag. de Empréstimos e Financiamentos	(6.508)	(6.508)	(6.508)	(6.508)	(6.508)	(2.890)	(2.890)	(2.890)	(1.059)	(1.059)	(1.059)	(1.059)	(45.443)	(1.059)
Pagamentos de Impostos Parcelados	(3.179)	(3.179)	(3.179)	(3.179)	(3.179)	(3.179)	(3.179)	(3.179)	(3.179)	(3.179)	(3.179)	(3.179)	(38.148)	(3.179)
Fluxo de Investimentos	(2.729)	(2.729)	(2.729)	(2.729)	(2.729)	(2.729)	(2.509)	(2.509)	(2.400)	(2.400)	(400)	(400)	(26.990)	-
(+) Entradas de Investimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Saídas de Investimentos	(2.729)	(2.729)	(2.729)	(2.729)	(2.729)	(2.729)	(2.509)	(2.509)	(2.400)	(2.400)	(400)	(400)	(26.990)	-
Parc. de Compra de Bens Imobilizados	(2.729)	(2.729)	(2.729)	(2.729)	(2.729)	(2.729)	(2.509)	(2.509)	(2.400)	(2.400)	(400)	(400)	(26.990)	
Fluxo de Caixa do Mês	(28.563)	(8.593)	(3.888)	(3.888)	(3.888)	(270)	(50)	(50)	1.890	4.074	(5.858)	(4.892)	(52.316)	(3.722)
Saldo Final	(5.246)	(13.839)	(17.728)	(21.616)	(25.504)	(25.774)	(25.825)	(25.875)	(23.985)	(19.911)	(25.769)	(30.661)	(52.316)	(34.383)

Percebe-se que no Fluxo de Caixa Projetado, com os desembolsos de empréstimos, parcelamento de impostos e parcelamento de imobilizado, a empresa apresenta um saldo final negativo mensal de aproximadamente R\$ 6.000,00. Nos últimos meses do ano, o saldo acumulado tem uma leve melhora, mas demonstra um desequilíbrio mensal no fluxo de caixa.

Para que a Empresa Modelo não tenha que tomar novos empréstimos para cobrir esse saldo negativo, precisará, durante o ano, aumentar seu faturamento, estabelecendo uma política de vendas que permita ampliar as receitas. Além disso, a empresa precisará rever, controlar e diminuir os custos e despesas.

CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo de caso foi propor um modelo de orçamento simplificado para uma empresa prestadora de serviços, Empresa Modelo, capaz de gerar informações relevantes sobre o seu resultado econômico e capacidade de geração de fluxo de caixa.

Para a consecução do objetivo geral foram traçados objetivos específicos. Primeiramente, criou-se condições para que o planejamento pudesse ser realizado. Foi implantado um plano de contas e uma ferramenta integrando o controle das receitas e despesas, incluindo informações que pudessem colaborar para a elaboração do orçamento.

O modelo proposto permitiu que as receitas, custos e despesas da empresa para o ano de 2010 fossem orçados, bem como os desembolsos decorrentes das operações de financiamento. Na seqüência, com base nos dados apresentados, a DRE e o Fluxo de Caixa da empresa foram projetados.

Os dados mostram que apesar de a empresa atingir um lucro líquido de aproximadamente 7%, considerando-se a concretização das receitas projetadas e a estabilidade dos custos e despesas, esse lucro não é suficiente para o equilíbrio financeiro. Identificou-se que para haver um equilíbrio financeiro, há a necessidade de faturar 10% acima da média do ano anterior.

Por isso, aconselha-se que a Empresa Modelo estude alternativas para ampliar o faturamento, em conjunto com a otimização dos seus custos e despesas. Acredita-se que as ferramentas implantadas podem ser usadas pela empresa em períodos futuros, mas também para acompanhamento e controle mensal ou semanal. Além disso, sugere-se que a ferramenta seja usada para comparar as demonstrações projetadas com as realizadas.

Finalmente, estende-se que este estudo de caso cumpriu o objetivo a que se propôs, pois o modelo de orçamento simplificado elaborado pode contribuir para que os gestores administrem o resultado econômico e o fluxo de caixa da empresa, na medida em que gera informações relevantes que podem subsidiar o processo decisório e o controle das operações realizadas na Empresa Modelo.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, **Alexandre**. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ATKINSON, Anthony A. **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá.- São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 7 - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional**. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_07_at.pdf>. Acesso em: 17 abril 2010.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 9 - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais**. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_09_at.pdf>. Acesso em: 17 abril 2010.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstrações dos fluxos de caixa**: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2 ed.. São Paulo: Atlas, 2008

MIRANDA, Luiz C.; LIBONATI, Jeronymo J. **Planejamento Operacional**. In: SCHMIDT, Paulo (coord.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**: texto e exercícios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SANTOS, Vilmar Pereira dos. **Manual de diagnóstico e reestruturação financeira de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTI FILHO, Armando de e OLINQUEVITCH, José Leônidas. **Análise de balanços para controle gerencial**: enfoque sobre o fluxo de caixa e previsão de rentabilidade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. Tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira de Antônio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

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

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional**: uma abordagem prática. 3. ed. Porto Alegre: D.C. Luzzatto Editores Ltda., 1989.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra DC Luzzatto, 1995.