

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JENIFER RODRIGUES**

**MODELO DE ORÇAMENTO PARA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE:  
um estudo de caso de uma empresa do ramo óptico gaúcho**

**PORTO ALEGRE  
2018**

JENIFER RODRIGUES

**MODELO DE ORÇAMENTO PARA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE:  
um estudo de caso de uma empresa do ramo óptico gaúcho**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharelado em  
Ciências Contábeis, pelo Curso de  
Graduação em Ciências Contábeis da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -  
UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Charline Barbosa Pires

Porto Alegre

2018

Dedico este trabalho aos meus familiares, amigos e aos professores, que tanto me auxiliaram nessa caminhada até esta disciplina, aplicando no trabalho de conclusão todos os conhecimentos adquiridos durante a jornada acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

São tantas as pessoas que merecem agradecimentos por terem contribuído para que este trabalho fosse concluído. Sendo assim gostaria primeiramente de agradecer a Deus, que sempre esteve presente em minha vida, onde sempre encontrei respostas para os meus problemas.

Ao Marcio, meu esposo, que desde o início de minha jornada acadêmica me acompanha, me dando apoio, conselhos, me ajudando e contribuindo para meu desenvolvimento. E as minhas sobrinhas Sophia e Melissa que são minha inspiração e motivação para entrega deste trabalho e conclusão do curso.

A empresa do estudo de caso que autorizou e incentivou a realização deste trabalho.

À Unisinos, onde tive a oportunidade de cursar esta graduação e crescer intelectualmente. Aos meus Professores e Mestres por todo aprendizado que me foi proporcionado, em especial a Professora Charlie Barbosa Pires por toda orientação e conhecimento que dividimos durante a elaboração do trabalho.

E por fim, agradeço a todos aqueles que, me incentivaram e acreditaram no meu potencial.

Muito obrigada a todos!

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi propor um modelo de orçamento para uma empresa familiar de pequeno porte do ramo óptico gaúcho. Para dar base ao trabalho, foi desenvolvido um estudo de caso com informações coletadas, pesquisas e relatórios da empresa. Assim a pesquisa resultou no referido trabalho, com a estrutura orçamentária, premissas e projeções para o ano de 2019, tendo como principal contribuição para a empresa do estudo de caso, suporte na tomada de decisão através da projeção do fluxo de caixa e a demonstração do resultado do exercício projetado. A partir das informações apresentadas, os gestores terão condições de conhecer e gerenciar os custos e despesas mais significativas, planejar a captação de recursos e aplicação do caixa excedente, bem como, realizar um melhor controle e gestão das metas de vendas e os resultados almejados.

**Palavras-chave:** Orçamento. Fluxo de Caixa. Demonstração do Resultado.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do planejamento .....	21
Figura 2 – Estrutura Orçamentária .....	32

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Deduções de venda.....	50
Gráfico 2 - Despesa com mão-de-obra .....	61
Gráfico 3 - Despesas Lojas e ADM .....	66
Gráfico 4 – Representatividade das despesas das Lojas.....	66
Gráfico 5 – Representatividade das despesas das ADM .....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Premissas e critérios para elaboração do orçamento .....	44
---	----



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentual de empresas familiares em vários países/regiões .....	18
Tabela 2 - Necessidades de produção.....	34
Tabela 3 - Necessidades de matérias-primas .....	35
Tabela 4 - Excesso ou déficit de caixa .....	39
Tabela 5 - Orçamento de vendas por loja para 2019 .....	45
Tabela 6 - Orçamento de vendas mensais para 2019.....	45
Tabela 7 - Impostos sobre as vendas e Receita Líquida para 2019.....	46
Tabela 8 - Orçamento dos custos das mercadorias vendidas, estoques finais e compras para 2019 .....	49
Tabela 9 - Orçamento de mão-de-obra dos vendedores das lojas para 2019 .....	52
Tabela 10 - Orçamento de mão-de-obra dos gerentes das lojas para 2019 .....	54
Tabela 11 - Orçamento de mão-de-obra das caixas operadoras das lojas para 2019 .....	56
Tabela 12 - Orçamento de mão-de-obra das auxiliares de limpeza das lojas para 2019 .....	58
Tabela 13 - Orçamento de mão-de-obra dos empregados do administrativo para 2019 .....	60
Tabela 14 - Orçamento de despesas das lojas para 2019 .....	63
Tabela 15 - Orçamento de despesas administrativas e com vendas da Administração para 2019 .....	65
Tabela 16 - Fluxo de caixa projetado para 2019 .....	69
Tabela 17 - Aplicação financeira projetada para 2019 .....	71
Tabela 18 - Demonstração do resultado projetado para 2019 .....	73
Tabela 19 - Demonstração do resultado em % .....	74

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	14
1.4 RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	14
1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 EMPRESA FAMILIAR .....	17
2.2 PLANEJAMENTO .....	19
<b>2.2.1 Definição e Princípios de Planejamento</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.2 Planejamento Estratégico, Tático e Operacional</b> .....	<b>20</b>
2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	22
2.4 ORÇAMENTO .....	23
<b>2.4.1 Definições, Objetivos e Características</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4.2 Vantagens e Limitações do Orçamento</b> .....	<b>25</b>
<b>2.4.3 Tipos de Orçamentos</b> .....	<b>27</b>
2.4.3.1 Orçamento Contínuo .....	27
2.4.3.2 Orçamento de Base Zero .....	28
2.4.3.3 Orçamento Flexível .....	30
2.4.3.4 Orçamento por Atividade.....	30
2.5 ESTRUTURA ORÇAMENTÁRIA.....	32
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>41</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	41
3.2 SUJEITO DA PESQUISA .....	42
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	42
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	42
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>44</b>
4.1 ORÇAMENTO DE VENDAS E IMPOSTOS SOBRE VENDAS .....	44
4.2 ORÇAMENTO DOS CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS, DOS ESTOQUES FINAIS E DAS COMPRAS .....	47

4.3 ORÇAMENTO DE DESPESAS DAS LOJAS .....	50
<b>4.3.1 Orçamento de Mão-de-Obra .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3.2 Orçamento de Despesas Administrativas e com Vendas .....</b>	<b>61</b>
4.4 FLUXO DE CAIXA PROJETADO .....	67
4.5 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADA .....	71
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se a contextualização e o problema de pesquisa, bem como os objetivos, delimitação do tema e relevância do estudo.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A contabilidade gerencial é uma das áreas com funções específicas de gestão, contribuindo para tomada de decisão em empresas, independentemente do porte e da configuração, tendo como uma das ferramentas o “orçamento”, peça chave para ajudar e orientar no planejamento e controle das operações, principalmente, com o intuito de conduzir a empresa para alcançar seus objetivos.

Conforme afirmam Padoveze e Taranto (2009, p.4), “o processo de gestão consiste no ciclo sequencial das atividades administrativas de planejamento, execução e controle. Essa sequência, embora já consagrada, diferencia-se em sua aplicação nas empresas em função do modelo de gestão adotado”.

O orçamento é projetado a partir do planejamento, possibilitando a análise do desempenho da empresa e a aplicação da estratégia para determinado período, sendo considerado uma das ferramentas fundamentais para executar o plano estratégico, permitindo visualizar e especificar as ações a serem tomadas.

Dada a sua relevância no contexto do planejamento e controle das atividades, o orçamento pode ser considerado uma ferramenta útil para empresas de todos os portes e segmentos. É o caso das empresas de pequeno porte, por exemplo, que podem atuar oferecendo um produto com maior qualidade e menor preço e com entrega em tempo adequado, com espaço para ampliar seu mercado e aumentar a gama de clientes, mas que podem perder oportunidades de avançar por não estarem seguras diante das possibilidades da visualização projetada do seu negócio.

No que tange ao aspecto da projeção de valores econômicos, a contabilidade gerencial é a base inicial nesse processo, ou seja, o uso de ferramentas como a elaboração e execução de orçamentos que auxiliem o alcance do que foi definido no planejamento estratégico empresarial é a alternativa para o atingimento de metas, conseqüentemente, contribuindo para a profissionalização da gestão e para a tomada de decisão. Conforme Garrison (2007, p.21),

A contabilidade gerencial preocupa-se mais com o futuro, dá menos ênfase à precisão, enfatiza segmentos de uma organização (em lugar da organização como um todo), e não é governada por princípios contábeis aceitos, além de não ser obrigatória.

Diante disto, considerando-se o planejamento de ações futuras, o presente trabalho tem como foco uma empresa familiar do ramo do comércio e varejo. A empresa atua no estado do Rio Grande do Sul há 123 anos e atualmente está operando com sete pontos de venda e um laboratório próprio, apresentando necessidade de desdobrar o seu planejamento em um orçamento que auxilie a tomada de decisão para três lojas, ou seja, para objeto de estudo foi escolhido três principais pontos de venda que detém maior volume de faturamento.

Tendo em vista o contexto apresentado, este trabalho se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa: Qual o modelo de orçamento adequado para auxiliar a tomada de decisão em uma empresa familiar de pequeno porte do ramo óptico?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho é propor um modelo de orçamento para auxiliar a tomada de decisão em uma empresa familiar de pequeno porte do ramo óptico.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Tendo em vista o objetivo geral definido, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- a) levantar os valores previstos para receitas, custos e despesas do ano corrente;
- b) identificar as premissas do orçamento para 2019 de acordo com os gestores da empresa foco do estudo; e
- c) elaborar e analisar as peças orçamentárias.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Delimitou-se o tema em assuntos que não foram abordados no presente trabalho como: a implantação, execução e controle do orçamento na empresa do estudo, os aspectos referentes às questões de planejamento tributário, bem como, a classificação fiscal que a empresa do estudo de caso encontra-se.

Não foi realizada a elaboração do planejamento estratégico, ou seja, definição e reformulação de metas e objetivos da empresa, bem como, não fez parte do escopo da pesquisa questionar e criticar métodos, práticas e estratégias adotadas pela empresa do estudo de caso.

### 1.4 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O mercado empresarial no geral é competitivo, sendo necessário também que as empresas de pequeno porte busquem diferenciais e maneiras para melhorar seu desempenho. No entanto, o crescimento das empresas, geralmente, pode conduzir ao afastamento entre o dono empresário e o negócio administrado, necessitando cada vez mais a presença de administradores, gestores, profissionais contratados, que conduzam e auxiliem os negócios utilizando as melhores práticas administrativas e de gerenciamento adequado.

No aspecto gerenciamento, a contabilidade gerencial contribui para fazer a vinculação entre as ações e práticas coerentes a lucratividade da empresa, ou seja, para que se possam identificar quais ações levam a empresa em direção ao alcance de sua meta, direcionando para o processo de gestão adequado, implementando a avaliação de desempenho e fazendo com que os sistemas de informações econômicas e financeiras sejam controlados da melhor forma.

Para os autores Atrill e Mclaney (2014, p.17),

A contabilidade gerencial parte do ponto principal que é reconhecer a função geral da contabilidade, que é a de ajudar as pessoas a tomarem decisões de negócios de forma embasada. Todas as formas de contabilidade, incluindo a gerencial, dizem respeito à coleta e análise de informações financeiras para depois transmiti-las aqueles que tomarão as decisões.

Neste contexto, umas das ferramentas da contabilidade gerencial é o orçamento, que pode ser entendido como um instrumento importante para a empresa, pois além do orçamento ser uma prática de gestão, também expõe como utilizar da

melhor forma os recursos disponíveis de uma empresa para a otimização dos gastos, conseqüentemente, a maximização dos resultados.

Assim, a utilização do orçamento pode resultar nas seguintes vantagens: ajudar os administradores na coordenação de esforços e comunicação dentro da empresa, gerando a participação de todos para a construção de objetivos e preparação de planos e promovendo o desenvolvimento e conhecimento para os envolvidos, bem como promover a otimização dos gastos e despesas empresariais, pois o fato de trabalhar também com a projeção futura, não sendo estático e tendo a possibilidade de ajustes necessários, faz com que o orçamento seja o instrumento mais importante para melhorar os resultados esperados (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

Para Guindani (2012, p.65), “o orçamento apresenta-se como o objetivo geral de servir como plano e controle, tendo como ponto fundamental o estabelecimento de objetivos distintos a cada área da organização”.

Apesar das vantagens do orçamento, a implementação nem sempre levará a empresa rumo ao cumprimento de metas, podendo apresentar algumas deficiências e restrições como: os dados contidos nos orçamentos não passarem de simples previsões, estando sujeitos a fatores internos e externos que podem afetar o processo, as práticas, o planejamento, o custo do sistema, etc., que deve ser observado de acordo com o tamanho da empresa para não gerar custos desnecessários na implantação do orçamento; e principalmente a falta de engajamento das pessoas, ou seja, de apoio de algumas áreas da empresa e a resistência das pessoas (SANVICENTE; SANTOS, 1983).

Portanto, entende-se que para que os benefícios possam ser observados, a elaboração do orçamento requer reflexão sobre o planejamento e a realidade de cada empresa e, sendo assim, o presente estudo espera contribuir de forma a demonstrar que as ferramentas de gestão também podem ser aplicáveis a empresas familiares de pequeno porte, ou seja, trazendo o modelo que eventualmente empresas com características semelhantes às do estudo de caso poderão utilizar. E, para a empresa do estudo de caso, especificamente, entende-se que o estudo contribuirá com geração de dados que irão ajudar na gestão para os próximos períodos, tendo em vista que a empresa ainda não possui projeção orçamentária, embora tenha realizado o seu planejamento estratégico.

Por fim, o presente estudo pode contribuir para a contabilidade de forma a agregar maiores conhecimento e informações devido às especificidades e diretrizes

da empresa do estudo de caso, tais como, o ramo, segmento, tamanho e tempo de mercado.

## 1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a Introdução, contendo a contextualização do tema e problema de pesquisa, objetivos, gerais e específicos, delimitação do tema e a relevância da pesquisa.

No segundo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, dividida em conceituação de empresa familiar, seguindo com a abordagem do planejamento e a contabilidade gerencial. Por fim, o tema orçamento é tratado, com as dimensões históricas e características, bem como, as vantagens e desvantagens e os tipos de orçamentos como: contínuo, base zero, flexível e por atividades, finalizando com a estrutura orçamentária.

O terceiro capítulo destina-se à apresentação da metodologia de pesquisa que foi utilizada para o presente estudo.

No quarto capítulo tem-se a demonstração da análise dos dados do estudo de caso e, por fim, no quinto capítulo constam as considerações finais do estudo.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se o embasamento teórico para dar fundamentação no estudo, contendo a origem e características de empresa familiar, planejamento e contabilidade gerencial, finalizando com o orçamento e a estrutura orçamentária.

### 2.1 EMPRESA FAMILIAR

Conforme Oliveira (2010, p.7), as empresas familiares “surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. Essas companhias, por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras”.

Para Bornholdt (2005, p.34), faz parte da história da humanidade grupos familiares se unirem para administrar a vida familiar em torno de um sustento econômico-financeiro. Entretanto, considera-se uma empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas, conforme ainda Bornholdt (2005, p.34),

- o controle acionário pertence a uma família e ou a seus herdeiros;
- os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; ou
- ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Para Cervo e Santos (2016, p.44), a gestão deste tipo de empresa deve considerar as suas particularidades, sendo que “a reflexão se faz importante nas relações que serão desenvolvidas entre os participantes da empresa familiar e que possuem um dos papéis dentro do trinômio “propriedade, família e gestão”, pois poderá influenciá-los nas suas escolhas e atitudes futuras”.

Entretanto, a empresa familiar possui características específicas que ultrapassam as relações profissionais, ou seja, por ser um negócio de sustento da família empresária, envolvem muitas vezes as relações afetivas e os vínculos familiares, tirando o foco da profissionalização e refletindo principalmente na cultura organizacional do negócio (BORNHOLDT, 2005).

Conforme afirma Werner (2004, p.21), “as empresas familiares que foram capazes de instituir mecanismos de gestão desde a primeira geração, são aquelas que tem sido sucesso em sua consolidação”.

Alguns estudos, segundo Bornholdt (2005), consideram que a base da economia de muitos países está formada pelas empresas familiares, conforme mostra a Tabela 1:

Tabela 1 - Percentual de empresas familiares em vários países/regiões

<b>País/região</b>	<b>Percentual</b>
Portugal	70%
Inglaterra	75%
Espanha	80%
Suíça	85%
Suécia	90%
Itália	95%
Oriente Próximo	95%
Brasil (estimativa)	85%

Fonte: Bornholdt (2005, p.35).

A Tabela 1 mostra a participação na economia das empresas familiares em diferentes países, com o Brasil ocupando o quarto lugar neste *ranking* divulgado em 2005.

No mundo dos negócios, segundo Bornholdt (2005, p.34),

O predomínio é das empresas denominadas “familiares”, seja na Europa, Ásia, América do Norte ou América do Sul. É relativamente intrincado delimitar o que são exatamente empresas familiares. Em todas as atividades socioeconômicas, existem as denominadas “instituições familiares”, na maioria das grandes cidades encontram-se as “famílias advogadas”, as “famílias arquitetas”, “famílias médicas”, etc. para mencionar apenas alguns exemplos. Essas famílias, por cultura e tradição, podem se destacar em termos econômicos, financeiros e sociais, muitos se destacam na segunda, terceira ou até mesmo na quarta geração.

Diante do contexto, no Brasil, as empresas familiares vêm crescendo nos últimos anos, mais que no mundo, sendo que, conforme o estudo realizado pela PwC (2017), “enquanto que 79% das companhias familiares cresceram nos últimos 12 meses, no mundo o índice foi de 65%”. Portanto, fica evidenciada a relevância, para o crescimento do Brasil, de empresas familiares sólidas e com desempenho positivo,

oriundo da busca por desenvolvimento da empresa, avanços tecnológicos e alinhamento das estratégias.

De maneira geral, conforme Oliveira (2010, p.8), “pode-se considerar que as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos quando se considera o total das empresas privadas brasileiras”.

Para Cervo, Santos (2016, p.44),

Para que o negócio da empresa seja bem-sucedido, deve-se considerar que cada família e cada empresa possuem sua dinâmica, sua cultura organizacional, seus objetivos, sua história, e que as emoções se manifestam e, em muitos casos, podem ser capazes de destruir anos de trabalho da empresa.

Entretanto, as empresas familiares que ainda não atingiram um patamar de profissionalização dos seus processos, conseqüentemente, das pessoas e da própria família empresária, para a maximização dos seus resultados, principalmente, manter-se no seu mercado, necessitam estabelecer estratégias, objetivos, planos, seguidas por um planejamento.

## 2.2 PLANEJAMENTO

Nesta sessão apresentam-se as definições e princípios de planejamento, bem como, os tipos: estratégico, tático e operacional.

### 2.2.1 Definição e Princípios de Planejamento

De acordo com Oliveira (2013, p.14), “o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes”.

Ainda segundo Oliveira (2013, p.6), “são quatro os princípios gerais para os quais os executivos devem estar atentos: (a) o princípio da contribuição aos objetivos; (b) o princípio da precedência do planejamento; (c) princípio das maiores influência e abrangência; e (d) o princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade”.

O princípio da contribuição aos objetivos indica que o planejamento deve sempre apontar aos maiores objetivos da empresa (OLIVEIRA, 2013).

O princípio da precedência do planejamento está relacionado ao fato de que o planejamento é uma função administrativa que antecede outros aspectos como: organização, gestão de pessoas, direção e controle (OLIVEIRA, 2013).

O princípio da influência e abrangência indica que o planejamento pode gerar uma série de alterações nas características e atividades da empresa, devendo levar em consideração as atividades mais abrangentes e que exercem maior influência e importância na empresa (OLIVEIRA, 2013).

O princípio da eficiência, eficácia e efetividade indica que o planejamento deve maximizar os resultados individuais e globais, como também mensurar e buscar a melhoria das deficiências da empresa, para, principalmente, manter-se no mercado (OLIVEIRA, 2013).

Observa-se, portanto, a importância de compreender os princípios de um planejamento para aplicabilidade em uma empresa, além de colocar a empresa nos trilhos, contribuirá para a sua estrutura como um todo. Sendo assim, principalmente poderá ajudar na escolha de como estruturar os objetivos futuros, bem como, a mensuração das informações para a coordenação do plano, desde a parte estratégica como, aspectos externos e mercadológicos até o plano operacional, como reestruturação de processos, implementação de metodologias e práticas e, principalmente, a identificação de resultados e metas atingidas.

### **2.2.2 Planejamento Estratégico, Tático e Operacional**

Steiner (1969, p.12) estabeleceu as cinco dimensões do planejamento, que correspondem, de uma forma detalhada, ao estratégico, ao tático e ao operacional, cujos aspectos são apresentados a seguir:

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc. Portanto, essa dimensão está correlacionada às funções desempenhadas pelas empresas.

Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

Uma terceira dimensão corresponde a dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.

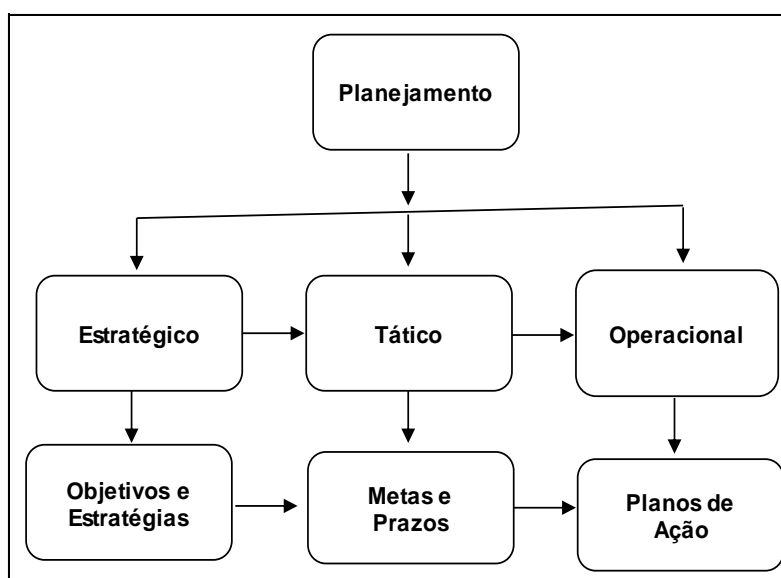
Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, e nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.

Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representados por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Já no entendimento de Oliveira (2013), podem-se classificar três tipos de planejamento, que são: planejamento estratégico; planejamento tático; e planejamento operacional.

Segundo Frezatti (2009), a Figura 1 apresenta a estrutura de um planejamento para melhor entendimento:

Figura 1 - Estrutura do planejamento



Fonte: Frezatti (2009, p.28).

A Figura 1 mostra a ligação do planejamento estratégico com o tático e o operacional, destacando, principalmente, a importância do alinhamento entre as estratégias e objetivos estabelecidos pela empresa.

Sendo assim, o planejamento estratégico visa a análise do ambiente interno e externo de uma empresa e, conseqüentemente, identificando as suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, para, assim, estabelecer um propósito de caminho a ser seguido, através da formulação de objetivos com a ajuda de sua missão (FREZATTI, 2009).

Para Fischmann e Almeida, (2013, p.25), “o planejamento tático é um planejamento de curto prazo, abrangendo decisões administrativas e visando à eficiência da organização”.

Complementando, o planejamento tático é elaborado a partir dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, ou seja, é o momento da definição de metas que, quando realizadas, levarão a empresa a atingir os objetivos estabelecidos, preocupando-se com “o que fazer”. Já o planejamento operacional, detalha “como fazer”, ou seja, para elaborar o planejamento operacional deve-se antes criar, adotar, definir, regulamentar, normatizar as diretrizes que têm a função de orientar a execução do plano operacional (CRUZ, 2017).

Conforme Oliveira (2013, p.18-20),

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos, não controláveis e atuando de forma inovadora e diferenciada. E o planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

Portanto, para alcançar os objetivos de uma empresa, que na totalidade é recorrente a resultados financeiros, ou seja, maximização dos lucros, faz-se necessário elaborar metodologias alicerçadas por um planejamento bem estruturado, que transcorrerá por metas e, conseqüentemente, indicadores e índices para medição e acompanhamento, porém, para isso a base de dados é gerada com a ajuda da contabilidade gerencial.

### 2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

Um dos principais objetivos da contabilidade gerencial é o de atender as principais necessidades dos gestores de pequenas, médias ou grandes empresas ao focar nas funções de controle e decisão, utilizando ferramentas próprias ou emprestadas de outras áreas do conhecimento, abrangendo eventos contábeis, financeiros e econômicos, constatando que, cada vez mais, o controle gerencial no ambiente empresarial é essencial (CORONADO, 2012).

Conforme Crepaldi (2012, p.6), a contabilidade gerencial “é voltada para melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial”.

Complementando, Padoveze (2010, p.31) afirma que a contabilidade gerencial está “relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, isto é,

aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações”.

Portanto, a contabilidade gerencial atualmente gera informações empresariais, tanto para planejamento quanto para controle, servindo como base para a tomada de decisão.

Neste sentido, a contabilidade gerencial contribui para a divulgação de informações para auxílio na gestão da empresa, com a intenção de fazer planejamento, controle e tomada de decisão, segundo Lunkes (2007):

- a) Planejamento: processo de estabelecer metas e objetivos, bem como, o detalhamento de como atingi-los;
- b) Controle: processo de coletar informações para garantir que o plano seja executado ou até mesmo alterado, conforme situações apresentadas; e
- c) Tomada de decisão: atitude de identificar uma ação dentre várias opções.

Portanto, verifica-se a importância da contabilidade gerencial, que serve como mecanismo de análise, para avaliar e entender o comportamento da saúde econômico-financeira da empresa e assim servir de alicerce para elaboração de informações gerenciais, auxiliando a gestão na tomada de decisão, principalmente, para alcance de metas e para visualização de cenários futuros. Neste contexto, uma importante ferramenta da contabilidade gerencial chama-se orçamento.

## 2.4 ORÇAMENTO

Nesta sessão apresentam-se as definições, objetivos e características do orçamento, bem como, as vantagens e desvantagens, finalizando com os tipos de orçamento.

### 2.4.1 Definições, Objetivos e Características

De acordo com Lunkes (2008, p.41),

A história do orçamento empresarial confunde-se com a própria história do orçamento. O orçamento empresarial teve sua origem na administração pública e foi utilizado como instrumento de planejamento e controle das operações empresariais pela primeira vez na Du Pont, nos Estados Unidos, em 1919. O orçamento empresarial ganhou relevância a partir da metade do século XX, mais precisamente entre os anos de 1950 e 1960, quando grandes empresas passaram a utilizá-lo em suas operações e surgiram grandes obras

de escritores como Welsch, Gordon e Hilton, entre outros, que difundiram o orçamento empresarial pelo mundo.

Já no Brasil, o orçamento teve sua ascensão a partir de 1970, nessa época as empresas passaram a adotar a sua utilização (ZDANOWICZ, 1983).

Entretanto, para o Brasil, o orçamento empresarial ainda está limitado e destinado às grandes empresas, ou seja, onde a prática de utilização do orçamento serve como uma das ferramentas de gestão, incorporada ao dia-a-dia, no qual são planejadas e mensuradas as atividades operacionais a serem implementadas e com isso ir ao encontro do alcance dos objetivos estratégicos (SOUZA, 2014).

Para Frezatti (2009, p.47), o orçamento existe “para implementar as decisões do plano estratégico. Nesse sentido, uma vez tendo feito um adequado trabalho na montagem do plano, o orçamento tem muita chance de ser elaborado com coerência e consistência”.

O orçamento refere-se basicamente ao plano financeiro, indo além de estimativas e previsões, pois, por se tratar de ferramenta gerencial para implementação de estratégias em um determinado período, também deverá estar alicerçado na gestão e na cultura da empresa, principalmente, incorporado na responsabilidade dos colaboradores para o cumprimento de metas (FREZATTI, 2009).

Conforme Lunkes (2008, p.31),

O orçamento preocupa-se com a implementação do programa aprovado pelo planejamento estratégico. Os programas representam várias atividades como desenvolver novos produtos e mercados, canais de distribuição, entre outros. O orçamento traduz os planos de longo prazo em um plano operacional anual. O plano de longo prazo inclui qualquer despesa ou receita que será incorrida, como por exemplo as despesas de pessoal adicional para desenvolver novos mercados. No entanto, qualquer despesa importante, como a nova fábrica, máquinas e equipamentos, requer aprovação pelo comitê orçamentário e deve ser incluída no orçamento para investimentos.

Já segundo Sanvicente e Santos (2013, p.17), como instrumentos de administração, “os orçamentos elaborados fornecem direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado”.

A utilização de um sistema orçamentário é entendido como um plano contendo todo o conjunto das operações anuais de uma empresa, oriundo das metas e objetivos estabelecidos pela gestão, que se dá através da formalização do desempenho das importantes funções administrativas gerais (SANVICENTE; SANTOS, 2013).



Para Souza (2014, p.254),

O processo orçamentário se relaciona diretamente com o planejamento e o controle das decisões baseadas na previsibilidade dos eventos futuros e no controle das variáveis internas, duas funções básicas da administração, para extrair o maior potencial frente aos eventos externos (sobre os quais a empresa não tem controle). Além disso, o gerenciamento via processo orçamentário ativo e competente possibilita que as decisões da empresa sejam tomadas de forma a traduzir-se em fator crítico de sucesso empresarial, mediante o atingimento dos seus objetivos operacionais e financeiros.

Portanto, o processo orçamentário ou a sua elaboração e implementação, dependerá da cultura e necessidade da empresa, bem como, prazo da coleta de dados e estruturação, estabelecimento de parâmetros e metas, análise das variações e sua devida correção ou mudança de caminhos (HORNGREN; FOSTER e DATAR, 1997).

#### **2.4.2 Vantagens e Limitações do Orçamento**

Para Frezatti (2017, p.43),

O orçamento surge como sequência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar, num horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes. O orçamento existe para implementar as decisões do plano estratégico. Dessa forma, quando as decisões não forem tomadas no plano estratégico, e muitas vezes isso vai acontecer, algum impacto no gerenciamento dos elementos internos da empresa deve ocorrer. Nesse sentido, uma vez tendo feito um adequado trabalho na montagem do plano estratégico, o orçamento tem muita chance de ser elaborado com coerência e consistência.

Conforme Lunkes (2008, p.35), podem-se enumerar as vantagens do orçamento, como:

1. Exige a definição prévia de objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho para as unidades de responsabilidade;
2. Força a comunicação, a integração e a participação ao longo prazo da organização;
3. Obriga os colaboradores a focar o futuro, e não se ater a problemas diários da organização;
4. Formação de uma estrutura com atribuição de responsabilidade;
5. Proporciona uma visão sistêmica das operações, identificando e eliminando as restrições e os gargalos, gerando maior eficiência, eficácia e economia as operações;
6. Aumenta a coordenação e o controle das atividades organizacionais e auxilia a atingir as metas;
7. Define objetivos e metas específicas que podem se tornar *bechmarks* ou padrões de desempenho e quando essas medidas vão ser atingidas e
8. Motiva os colaboradores ao longo da organização e as metas podem ser a base para a remuneração variável.

O orçamento oferece inúmeras vantagens, dentre as mais relevantes, pode-se citar: a existência e a utilização do sistema de orçamento, exige que sejam fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades, ou seja, envolvendo a todos; faz com que os administradores quantifiquem ou formalizem as atividades pelas quais serão responsáveis; identifica os pontos positivos ou negativos no desempenho de todos e permite acompanhar em que aspecto está acontecendo progresso no sentido da consecução dos objetivos gerais e parciais da empresa (SANVICENTE; SANTOS, 2013)

Outra vantagem, segundo Cardoso (2014, p.3), está relacionada ao fato de que quando os funcionários passam pela experiência de participar da elaboração de um orçamento empresarial, “ganham a oportunidade de ampliar sua visão sobre os negócios da empresa e, muito provavelmente, passam a colaborar eficazmente com os proprietários no crescimento e desenvolvimento da mesma”.

Apesar das vantagens do orçamento, ele pode também apresentar algumas limitações, sendo que, conforme Lunkes, (2008, p.36), destacam-se:

1. Inflexibilidade do processo orçamentário, uma vez aprovado não permite alterações no decorrer do período;
2. Tempo de execução e elaboração muito longo, levando em algumas organizações uma média de 110 dias;
3. Condicionado as forças de poder da organização, pois permite que os colaboradores digladiem-se por recursos;
4. Ações e reações indesejadas, levando inclusive os colaboradores a atitude antiéticas;
5. Visão apenas financeira, confundindo-o com planejamento financeiro e
6. Desmotivação dos colaboradores.

Complementando, para Sanvicente e Santos (2013, p.22), uma desvantagem ou obstáculo muitas vezes é o custo do sistema, ou seja, “nem todas as empresas contam com os recursos necessários para contratar pessoal especializado em supervisão de orçamentos e desviar tempo do pessoal de linha para planejar e elaborar orçamentos”.

Portanto, visto que a elaboração do orçamento em uma empresa é de muita importância, mesmo apresentando suas desvantagens, entretanto, a elaboração é construída com a contribuição do conhecimento da cultura da empresa, comportamento dos gastos e principalmente a decisão da gestão para implementar o processo orçamentário, porém, é necessário definir o orçamento adequado para empresa, para isso é importante entender alguns dos tipos de orçamentos.

### 2.4.3 Tipos de Orçamentos

Para a escolha do tipo de orçamento a ser implementado é necessário analisar a empresa como um todo, verificar as políticas internas, basear-se no entendimento da cultura organizacional, principalmente, seguir a orientação do planejamento e da estratégia da gestão da empresa, para assim definir qual será. Entretanto, pode-se sugerir: orçamento contínuo, orçamento base zero, orçamento flexível e o orçamento por atividade, que, conforme Lunkes (2008, p.38), podem ser compreendidos da seguinte forma:

- O orçamento contínuo que 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.
- O orçamento de base zero com a projeção dos dados em pacotes de decisão como se as operações estivessem começando da estaca zero e a necessidade de justificar os gastos.
- O orçamento flexível em destaque com a projeção dos dados das peças orçamentárias em vários níveis de atividade.
- O orçamento por atividades como uma extensão do custeio baseado por atividades, com projeções dos recursos nas atividades e o uso de direcionadores de custos para estimar e controlar a carga de trabalho e recursos.

#### 2.4.3.1 Orçamento Contínuo

Lunkes (2008, p.75) explica que o orçamento contínuo “geralmente é elaborado em 12 meses, quando o mês atual termina, outro é acrescentado no futuro, o período orçamentário para as atividades operacionais normalmente segue o ano fiscal da empresa”.

Importante destacar que a revisão do orçamento pode ser realizada a cada três meses ou seis meses, ou seja, vai depender da necessidade da empresa. Entretanto, numa revisão mais moderna pode apresentar um ciclo anual com revisões mensais, trimestrais ou semestrais (LUNKES, 2008).

O orçamento contínuo é utilizado quando normalmente verifica-se a possibilidade que planos realistas podem ser elaborados para curto prazo, sendo necessário refazer projeções continuamente por demanda de fatos e situações que ocorrem (WELSCH, 1983).

Conforme Lunkes (2008, p.77),

Esse sistema começa com a distribuição dos relatórios orçamentários mensais. A criação de cultura própria na entrega dos relatórios orçamentários mensais é essencial para criar um comportamento proativo no lugar de reativo, inclusive, além de uma postura de autocorreção dos problemas orçamentários. Quanto mais cedo conhecerem-se os problemas, mais rápido podem ser implementados as ações corretivas. Caso muito tempo decorra do fim do mês à entrega dos relatórios, valioso tempo se estará perdendo para correção das distorções.

Ainda segundo Lunkes (2008, p.84),

Esse sistema é fácil de implementar, fácil de gerenciar, requer muito menos tempo de elaboração, assegura verdadeira responsabilidade, prediz o fluxo monetário e resulta em um orçamento mais preciso que as aproximações dos orçamentos tradicionais. Ao analisar o que deu certo e o que deu errado durante o mês anterior, os gestores e empregados podem incluir formas de melhorar o resultado no período futuro. A elaboração do período futuro é feita enquanto as informações estão prontamente disponíveis, sendo analisadas e discutidas por todos.

O orçamento contínuo tem três grandes vantagens em relação aos outros processos orçamentários: (a) facilidade em orçar curtos períodos, de forma contínua e no menor prazo, ganhando mais agilidade; (b) incorporação de novas variáveis, estando sempre atualizado e ajustado; e (c) resulta em um orçamento mais preciso e detalhado (LUNKES, 2008).

#### 2.4.3.2 Orçamento de Base Zero

Padoveze (1997, p.384) afirma que a proposta do orçamento base zero está em “rediscutir toda a empresa toda vez que se elabora o orçamento, ou seja, questionar cada gasto, buscando verificar a real necessidade. A questão fundamental para o orçamento base zero é a seguinte: não é porque aconteceu que deverá acontecer”.

O orçamento base zero tem as seguintes características, conforme Lunkes (2010, p.87),

- analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades, partindo de uma base ‘zero’;
- focalizar objetivos e metas das unidades de negócio cujos recursos são consequência do caminho ou direção planejada;
- assegurar a correta alocação de recursos com base no foco e nos fatores-chave do negócio; • aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas; e
- fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

O orçamento base zero é um processo ligado ao planejamento e controle operacional a partir do zero, onde cada gestor deve justificar todas as solicitações de verba orçamentária de forma detalhada, para serem verificadas e classificadas por grau de importância nas etapas de elaboração do orçamento (PYHRR, 1981).

Conforme Lunkes (2008), o orçamento base zero se propõe a revisar todas as atividades e prioridades da empresa, principalmente, os recursos financeiros a partir da estaca “zero”, ou seja, para a solicitação de gastos os responsáveis têm que realizarem avaliações de compensação, cotações e até mesmo justificativas, caso haja variações significativas, utilizando por exemplo as seguintes perguntas: O que gastar? Quanto gastar? Como gastar? Onde gastar? Por que gastar? sendo assim, para serem avaliadas e decididas com coerência, ou seja, conforme as políticas e prioridades estabelecidas para o orçamento.

Para o desenvolvimento do orçamento base zero, Lunkes (2008, p.89), apresenta sete etapas, que são:

- 1ª Etapa: Definição das estratégias, objetivos e metas das unidades;
- 2ª Etapa: Identificação dos pacotes de decisão;
- 3ª Etapa: Definição da matriz de responsabilidade;
- 4ª Etapa: Elaboração das PBZs, NBZs e VBZs;
- 5ª Etapa: Priorização dos pacotes de decisão;
- 6ª Etapa: Aplicação dos recursos;
- 7ª Etapa: Acompanhamento.

Ainda para Lunkes (2008, p.98),

Uma das vantagens do OBZ é que pode ser implementado em qualquer organização com ou sem fins lucrativos, em atividades industriais, comerciais e de serviço. As atividades normalmente podem ser controladas por meio das relações de contribuição para o resultado global do negócio. E a principal desvantagem do orçamento de base zero é o tempo de elaboração. Neste sentido, o OBZ pode ser bastante burocrático, com muitos papéis e inúmeros controles. O OBZ pode levar muito mais tempo para ser elaborado se comparado aos orçamentos tradicionais, em virtude de que os gastos devem ser justificados e aprovados.

As vantagens do orçamento base zero estão relacionadas com melhores planos e orçamentos, benefícios posteriores, ou seja, obtidos durante o ano operacional e desenvolvimento da equipe administrativa. Todavia, o OBZ não é muito comum nas empresas, pois demanda tempo de estudos e análises e, atualmente, com a escassez de recursos financeiros, torna-se dispendioso manter esse modelo orçamentário (LUNKES, 2010).

#### 2.4.3.3 Orçamento Flexível

No orçamento flexível, é necessário medir quanto e como o recurso é gasto ou consumido, para isso precisa-se controlar a produtividade dos funcionários, como os custos com a fábrica, máquinas, equipamentos, etc. (LUNKES, 2008).

De acordo com Sá (2014, p.235), “o orçamento flexível serve como técnica de análise das variações havidas entre o desempenho operacional projetado e o realizado, na qual procura-se separar e avaliar o impacto que cada uma das variáveis que atuam sobre os resultados observados”.

Para a elaboração do orçamento flexível, é apresentado um método baseado em cinco etapas, considerando que todos os custos em relação ao nível e fabricação são variáveis ou fixos (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 1997):

1ªEtapa: Definição do preço de venda e dos custos fixos e variáveis orçados;

2ªEtapa: Definição da quantidade real e prevista vendida;

3ªEtapa: Definição do orçamento flexível da receita com base nas unidades reais e orçadas;

4ªEtapa: Definição da quantidade real das medidas dos custos;

5ªEtapa: Elaboração do orçamento flexível, baseado nos custos variáveis e fixos orçados e a quantidade real com os critérios de custo.

Conforme Padoveze (1997, p.383), “para tanto é necessário um profundo conhecimento dos padrões de comportamento dos custos”. Por conseguinte, essas mudanças afetarão tanto o planejamento do resultado da empresa como o planejamento dos seus recursos financeiros.

Portanto, o orçamento flexível pode ser corrigido de acordo com as necessidades da empresa e com as mudanças de mercado, ou seja, é permitido que seja calculado um conjunto mais amplo de variações (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 1997).

#### 2.4.3.4 Orçamento por Atividade

Conforme Lunkes (2008, p.123),

O uso do orçamento por atividade é natural para quem já utiliza o ABC. O orçamento por atividades focaliza as atividades e os recursos para atingir as metas orçamentárias. Então, os orçamentos são elaborados para intervalos periódicos, baseados em estimativas das quantidades de atividades

necessárias em combinação com padrões de consumo e direcionamento de custo. Algumas empresas experimentam efeitos positivos com a combinação dessas ferramentas, dando a possibilidade de desenvolvimento de orçamentos com metas flexíveis e planejamento contínuo.

O orçamento com base em atividades fornece uma base de dados confiável e fidedigna para realizar uma análise operacional, segundo Kaplan e Norton (1997).

Para elaboração do orçamento por atividades pode-se utilizar oito etapas que envolvem uma série de atividades, como, por exemplo: o quadro funcional, marketing, engenharia, produção, setores de serviço, também serão incluídos os sócios e acionistas (LUNKES, 2008):

1ªEtapa: Determinar o volume projetado para cada produto ou serviço;

2ªEtapa: Identificar o valor de consumo da atividade pelo de custo;

3ªEtapa: Multiplicar o volume projetado para o produto pelo valor de consumo da atividade, para calcular as necessidades de atividades;

4ªEtapa: Prever a demanda de atividades necessárias;

5ªEtapa: Identificar o valor de consumo dos recursos;

6ªEtapa: Multiplicar o total das atividades necessárias pelo valor encontrado dos recursos consumidos;

7ªEtapa: Converter o total dos recursos necessários com o custo dos recursos;

8ªEtapa: Consolidar o custo total dos recursos necessários para atender o volume projetado.

Para Lunkes (2008, p.140):

Ao elaborar o orçamento, é possível fazer várias simulações: otimista, realista e pessimista, e os gestores podem optar pela alternativa que melhor expresse a realidade do mercado e da empresa. Ou alterar a simulação diante de situação inesperada. E a contribuição do orçamento por atividades reside nas informações que propiciam a tomada de decisão a ser efetivada pelo gestor no exercício de suas atividades e na evidenciação de sua contribuição ao resultado econômico da empresa.

Portanto, o orçamento por atividades possui algumas vantagens como: capacidade de elaborar orçamentos mais realistas, ou seja, melhor identificação dos recursos necessários, a associação dos custos à produção, a amarração mais precisa e clara dos custos com as responsabilidades do quadro funcional e principalmente, a identificação das folgas ou sobras orçamentárias (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 1997).

## 2.5 ESTRUTURA ORÇAMENTÁRIA

Para a elaboração de um orçamento faz-se necessário estabelecer as peças orçamentárias, bem como, definir premissas e critérios a serem aplicados para a elaboração das projeções dentro de cada atividade ou setor da empresa (SOUZA, 2014).

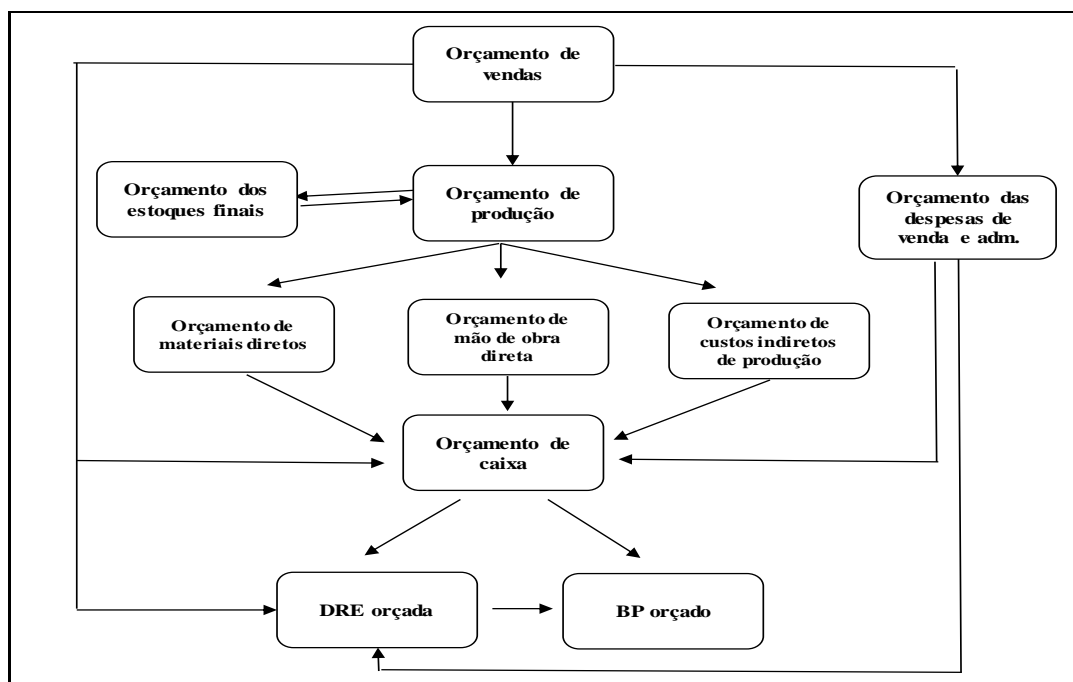
Entretanto, Frezatti (2017, p.48) cita que:

Para a elaboração do orçamento, o pré-planejamento pode ser feito e consiste em exercício que permite antever as principais tendências esperadas pela alta administração. Consiste na montagem da demonstração de resultados a partir da sensibilidade dos executivos. Tal exercício não consiste, por si só, em montagem de um orçamento, mas em uma forma de direcionar as ações para racionalizar, facilitar o processo de montagem do instrumento.

Conforme Lunkes (2008, p.32), a estrutura básica do orçamento “é formada das projeções financeiras dos orçamentos individuais (peças) de cada unidade da empresa e de um conjunto de orçamentos para determinado período, abrangendo o impacto tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras”.

De acordo com Garrison, Noreen e Brewer (2013), as diversas peças que compõem o orçamento estão inter-relacionadas conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Estrutura Orçamentária



Fonte: Garrison, Noreen e Brewer (2013, p.342).



Tais peças podem ser compreendidas conforme segue:

**a) Orçamento de Vendas:**

O orçamento de vendas é o ponto de partida na elaboração do orçamento, ou seja, dando *start* em outros itens do orçamento, como, por exemplo: produção, compras, estoques e despesas, pois através da previsão de vendas que esses itens empregarão sua capacidade de funcionamento para atender à necessidade orçada. Adicionalmente, com o orçamento de vendas também se identificará a previsão de receita e, conseqüentemente, o recebimento das vendas, servindo de base para a preparação da receita e caixa orçadas (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Para Moreira (2013, p.60), “o orçamento de vendas é a peça básica de elaboração do orçamento, condicionando todo o processo, podendo perder tal condição quando houver o pleno emprego de algum dos fatores de produção, em especial a capacidade de produção”.

Conforme Souza (2014, p.244), o orçamento de vendas está diretamente relacionado “com a capacidade de colocação dos produtos e serviços no mercado, com a demanda futura, com o potencial da equipe de vendas, com a quantidade da produção e com as perspectivas de expansão do mercado onde a empresa atua”.

Tendo isto em mente, as vendas orçadas em unidades são obtidas pela multiplicação das quantidades previstas para o mercado e os preços unitários previstos têm como base os preços em um determinado período, os quais são sucessivamente multiplicados pelo fator de sazonalidade, pelo fator de ajuste especial de preço e pelo fator de ajuste de preço (MOREIRA, 2013).

Complementando, segundo Frezatti (2009), paralelamente à elaboração das vendas orçadas em unidades devem ser definidos preços brutos, prazos e, principalmente, como aplicar as taxas de juros, impostos incidentes e patamares de descontos. Terminando essa etapa, o faturamento (bruto e líquido) da empresa estará definido.

**b) Orçamento de Produção:**

Para as empresas comerciais, o orçamento de produção (ou fabricação) é substituído pelo orçamento de compras de produtos, que também é elaborado em função das vendas previstas, que representam a base de dados para estimar a

produção suficiente como: quantidade e qualidade, para atender à demanda prevista no orçamento de vendas (SOUZA, 2014).

Conforme Moreira (2013, p.67), o orçamento de produção visa “informar às unidades organizacionais, relacionadas diretamente com o processo produtivo, as quantidades a serem produzidas para atender às necessidades e da política de estoques de produtos acabados, sendo base para a elaboração dos orçamentos”.

Garrison, Noreen e Brewer (2013, p.346) afirmam que o orçamento de produção “é preparado depois do orçamento de vendas, listando o número de unidades que devem ser produzidas para satisfazer as necessidades de venda e para garantir os estoques finais desejados”. Ainda conforme os autores, as necessidades de produção podem ser determinadas conforme estrutura de cálculo abaixo:

Tabela 2 - Necessidades de produção

Vendas unitárias orçadas .....	XXXX
Mais estoque final de produtos concluídos.....	XXXX
<b>Necessidade total.....</b>	<b>XXXX</b>
Menos estoque inicial de produtos concluídos.....	XXXX
<b>Necessidades de produção.....</b>	<b>XXXX</b>

Fonte: Garrison, Noreen e Brewer (2013, p.346).

Complementando, Frezatti (2009, p.63) cita que dependendo do tipo de empresa que opera “com produto tangível, com processo de fabricação, o plano de produção, suprimentos e estocagem consiste na etapa que deve disponibilizar os produtos que serão comercializados, além, da produção, incorpora todos os processos de logística”.

### **c) Orçamento de Materiais Diretos:**

Para Souza (2014, p.245), o orçamento de matéria-prima contempla de forma detalhada “os diversos tipos de materiais diretos necessários, com as quantidades por período e os preços unitários e totais. A determinação dos pedidos de materiais por período é importante para atender às necessidades logísticas do processo produtivo”.

Conforme Moreira (2013, p.70), a elaboração do orçamento de matéria-prima é efetuada com base “no processamento das informações oriundas do orçamento de produção, no conhecimento das quantidades de matérias-primas a serem aplicadas

na produção de cada unidade de produto acabado, ou seja, do fator de consumo, e nos preços das matérias-primas”.

Garrison, Noreen e Brewer (2013, p.347) afirmam que um orçamento de materiais diretos “é preparado depois das necessidades de produção terem sido calculadas, e detalha as matérias-primas que devem ser compradas para cumprir o orçamento de produção e para garantir estoques adequados”. Ainda conforme os autores, as compras necessárias de matérias-primas são demonstradas conforme estrutura de cálculos a seguir:

Tabela 3 - Necessidades de matérias-primas

Necessidades de produção em unidades de produtos concluídos .....	XXXX
Matérias-primas necessárias por unidade de produtos concluídos.....	<u>XXXX</u>
Matérias-primas necessárias para cumprir o cronograma de produção.....	XXXX
Mais estoques finais desejados de matérias-primas.....	<u>XXXX</u>
Total de matérias-primas necessárias.....	XXXX
Menos estoques iniciais de matérias-primas.....	<u>XXXX</u>
Matérias-primas a serem compradas.....	XXXX
Custo unitário de matérias-primas.....	<u>XXXX</u>
Custos das matérias-primas a serem compradas.....	XXXX

Fonte: Garrison, Noreen e Brewer (2013, p.347).

Frezatti (2009, p.65) complementa que os insumos devem ser tratados de maneira paralela aos produtos acabados, ou seja, deve-se considerar a definição dos dias de estoques de materiais “por cada tipo de insumo, devendo ser explicitadas questões relacionadas com a política de estocagem de insumos, levando em conta escassez, volume de recursos envolvidos e mesmo o quão crítica se constitui esse insumo para as metas de produção”.

#### ***d) Orçamento de Mão-de-Obra Direta:***

O planejamento de mão-de-obra é uma tarefa complexa e exige o envolvimento de diversas áreas responsáveis por diferentes atividades, como é o caso da administração salarial, avaliação e especificação de tarefas, avaliação de desempenhos, dimensionamento de necessidade de recursos humanos, recrutamento, treinamento e negociações com sindicatos (SOUZA, 2014).

Conforme Moreira (2013, p.81), “o orçamento de mão-de-obra direta (MOD) visa determinar, por produtos, departamentos e períodos, a quantidade de horas de mão-de-obra direta e os custos das horas de mão-de-obra direta trabalhadas, aplicadas diretamente à produção”.

Para Souza (2014, p. 245), “o orçamento de mão de obra direta (MOD) representa o detalhamento da quantidade e qualificação dos colaboradores necessários para a realização das atividades produtivas da empresa”.

Frezatti (2009, p.67) afirma que:

O orçamento de mão-de-obra direta consiste no cálculo do número de funcionários que produzirão as quantidades definidas de produtos. Ainda, de maneira simplificada, com base nas premissas de consumo de tempo de mão-de-obra, as horas produtivas são calculadas, e, a partir do indicador hora produtiva/hora trabalhada, identifica-se o número de pessoas necessárias para atender ao nível de produção.

Complementando, Garrison, Noreen e Brewer (2013, p.349) citam que “sabendo com antecedência quantas horas de mão-de-obra direta serão necessárias durante todo o ano orçamentário, a empresa pode desenvolver planos para ajustar a força de trabalho de acordo com a situação”.

#### **e) Orçamento de Custos Indiretos de Produção:**

Conforme Moreira (2013, p. 90), “os custos indiretos de produção (CIP) abrangem os custos decorrentes do processo produtivo que não podem ser identificados diretamente com os respectivos produtos e devem ser agregados ao custo dos produtos segundo algum critério de rateio”.

Souza (2014, p. 244-245), por sua vez, cita que:

Os custos indiretos de produção (CIP) representam gastos gerais de fabricação, em que são quantificados os insumos necessários para o processo produtivo. São detalhados e quantificados para atender à demanda da produção. Para atender à demanda da produção, é elaborado o orçamento de compras mediante o planejamento dos produtos a serem adquiridos (ou fabricados), com indicação da quantidade e dos períodos da aquisição. Os níveis de compras sofrem influências da variação de preços e da variação de volume físico. A variação do preço das compras decorre dos ajustes de tabelas dos fornecedores. Sofre influência de fatores como diferença da inflação interna da empresa em relação à inflação geral, alguns preços indexados ao câmbio (produtos importados ou cotados em bolsa de mercadorias internacionais) e contratos com fornecedores, cujos preços são reajustados de acordo com a inflação ou outro indicador.

Para Garrison, Noreen e Brewer (2013, p.350), o orçamento de custos indiretos de produção “lista todos os custos de produção que não sejam custos de materiais diretos, podendo ser variáveis e fixos”. Ainda conforme os autores, na maioria dos casos, os custos variáveis dependem da mão-de-obra direta e os custos fixos são os custos de fornecimento de capacidade para fabricar produtos, sendo assim, após definição dos custos indiretos, poderá ser estabelecido o custo do produto vendido, bem como, servir de base para mensuração dos estoques finais.

#### **f) Orçamento dos Estoques Finais:**

Conforme Moreira (2013, p.67), na determinação da política de estoques, devem ser considerados vários fatores, “sendo fundamental considerar o layout da fábrica e para os estoques finais de matérias-primas em unidades, são determinadas com base na política expressa em termos do número de dias de estoque de matérias primas necessários às operações futuras”.

Garrison, Noreen e Brewer (2013, p.351) afirmam que:

os custos das unidades não vendidas são calculados no orçamento de estoques finais de produtos concluídos. E as necessidades de produção são influenciadas pelo nível desejado de estoques finais, caso seja, insuficientes podem levar a perdas de vendas ou a caros esforços de produção de última hora.

Portanto, no orçamento de estoques de insumos para a definição são levados em consideração algumas variáveis de tempo de espera, ou seja, o intervalo de tempo entre fazer o pedido e receber, também o poder de negociação e a reposição do pedido. Já para os estoques de produtos acabados, dependem da precisão de quanto será necessário para a demanda prevista, bem como, sua vulnerabilidade e a sazonalidade, podendo correr o risco de afetar a entrega e os dias de estoques necessários (FREZATTI, 2009).

#### **g) Orçamento de Despesas de Vendas e Administrativas:**

Garrison, Noreen e Brewer (2013, p.352) afirmam que:

O orçamento de despesas de vendas e administrativas, lista as despesas orçadas para outras áreas além da produção. Em grandes organizações, esse orçamento seria uma compilação de muitos outros orçamentos individuais enviados pelos chefes de departamento e outras pessoas responsáveis pelas despesas de vendas e administrativas. Por exemplo, o

gerente de marketing enviaria um orçamento detalhado com as despesas de propaganda para cada período orçamentário.

Assim, o orçamento de despesas com vendas e despesas administrativas envolve o planejamento dos valores a serem gastos na comercialização e nas funções de apoio às atividades da operação da empresa. Entretanto, as despesas serão orçadas distinguindo-se os valores fixos dos valores variáveis, ou seja, as despesas fixas, por exemplo, podem ser inflacionadas com base no IGP e no INPC, para a aplicação da técnica de orçamentos variáveis, em uma economia com forte influência da inflação, requer especial atenção dos responsáveis pela elaboração do orçamento (MOREIRA, 2013).

Conforme Souza (2014), como exemplo de gastos que compõem o orçamento de despesas com vendas, pode-se citar: os aluguéis de escritórios de representação e vendas, amostras grátis, embalagens, despesas de expedição, despesas de viagens, fretes na entrega de produtos, propaganda, materiais de escritório, telefone, Internet, salários e comissões de vendedores, encargos sociais, comissões etc. Os principais itens que se caracterizam como despesas administrativas são: as despesas com aluguel, água, condomínio, depreciação de equipamentos, energia elétrica, Internet, manutenção, material de expediente, salários e encargos sociais do pessoal administrativo, telefone, seguros e demais gastos necessários para a manutenção do escritório.

Ainda, Souza (2014, p.246) afirma que a despesas administrativa “possui uma característica de linearidade, porque a maioria dos gastos está relacionada com as atividades de produção ou vendas, e são gastos necessários para a manutenção das atividades dos departamentos e das gerências da empresa”.

#### ***h) Orçamento Financeiro:***

Para Souza (2014, p. 251), o orçamento financeiro é “constituído pela demonstração do resultado orçada, pelo balanço patrimonial orçado e pela demonstração dos fluxos de caixa. Na prática, o orçamento financeiro representa as demonstrações financeiras projetadas para os períodos seguintes”.

O orçamento de caixa é a peça orçamentária que consolida todas as entradas e saídas de caixa, ou seja, tudo que for relacionado aos diversos tipos de receitas e despesas, incluindo principalmente, os aportes de capital e as aplicações financeiras

que visam a execução dos projetos de expansão das atividades da empresa (MOREIRA, 2013).

Conforme Garrison, Noreen e Brewer (2013, p. 353), “o orçamento de caixa combina grande parte dos dados desenvolvidos nas peças orçadas anteriormente”, sendo composto de três principais seções: seção de recebimentos, seção de desembolsos e a seção de excesso ou déficit de caixa, conforme exemplo de cálculo demonstrado abaixo:

Tabela 4 - Excesso ou déficit de caixa

Saldo de caixa inicial .....	XXXX
Mais recebimentos.....	XXXX
<b>Caixa total disponível.....</b>	<b>XXXX</b>
Menos desembolsos.....	XXXX
<b>Excesso (déficit) de caixa disponível excluindo os desembolsos.....</b>	<b>XXXX</b>

Fonte: Garrison, Noreen e Brewer (2013, p.354).

Souza (2014, p. 253) cita que:

Como principais vantagens, a elaboração da demonstração dos fluxos de caixa permite ao administrador financeiro determinar o momento ideal para retiradas sem comprometer as finanças da empresa, possibilita a maximização do lucro com utilização adequada do caixa, mediante pagamento de contas com desconto e aquisição de produtos à vista. A demonstração dos fluxos de caixa é importante também para estimar os saldos de caixa, quando ocorrem e os períodos em que a empresa terá excedentes de caixa e subsidiar o processo decisório sobre investimentos do caixa excedente, e a seleção de instrumentos de crédito para suprir os déficits de caixa.

Para Moreira (2013, p. 182), “as demonstrações financeiras projetadas permitem avaliar os efeitos que as metas operacionais traçadas pela administração exercerão sobre a situação patrimonial da empresa, ou seja, sobre os ativos, as exigibilidades e o patrimônio líquido”.

A demonstração de resultados orçada é uma das peças chave no processo orçamentário, pois mostra os lucros planejados da empresa e serve como um parâmetro em relação ao qual o desempenho subsequente pode ser medido. Já balanço patrimonial orçado é desenvolvido a partir dos dados do balanço patrimonial do início do período orçamentário e dos saldos contidos nas várias peças orçadas (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Complementando, Sá (2014) afirma que a demonstração de resultado projetada mostrará a união dos orçamentos de receita e de despesas, tendo como principais objetivos de analisar como os recursos gerados pelas receitas estão sendo alocados nos custos e nas despesas, também ajudará a verificar se a empresa possui condições de atingir o lucro desejado ou caso contrário, irá avaliar o quanto os resultados estão se afastando dos projetados, para assim, indicar quais as alternativas de correções e caminhos necessários a realização do plano estratégico. Entretanto, o balanço patrimonial projetado possui dois grandes objetivos dentro das premissas orçamentárias adotadas, se a empresa estará aumentando ou diminuindo sua capacidade de quitar suas obrigações de curto e longo prazo e de gerar ou não valor para seus investidores.



### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia adotada na realização do referido trabalho de pesquisa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Silva e Menezes (2001), uma pesquisa pode ser classificada do ponto de vista da sua natureza, da forma de abordagem do problema, dos objetivos e dos procedimentos técnicos.

Quanto à natureza, uma pesquisa pode ser classificada como básica ou aplicada. Este estudo classifica-se como aplicado, pois, segundo as autoras, uma pesquisa deste tipo contribui para a aplicação, ou seja, com relação ao conhecimento adquirido, ajuda a solucionar problemas com base em fatos reais.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, uma pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa, sendo para este estudo a abordagem quantitativa, que segundo Bêrni e Fernandez (2012), é uma extensão dos métodos de análise qualitativa, ou seja, o conhecimento desenvolvido na investigação, resulta na tentativa de formalizá-lo em uma linguagem matemática.

Já do ponto de vista dos objetivos, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa, sendo para este estudo a utilização da pesquisa descritiva, que, conforme Jung (2004), define a pesquisa descritiva pelo fato de conter dados que serão criteriosamente analisados, para então serem aplicados e, a partir disso, determinar os efeitos resultantes. E por se tratar de uma pesquisa descritiva, o procedimento técnico adotado será baseado no estudo de caso, que, conforme Yin (2005), visa contribuir para o avanço do conhecimento na área, onde se utiliza relatos de práticas da organização, como instrumento de ensino e base para a análise da empresa. Ainda Gil (2011) e Jung (2004) caracterizam o estudo de caso como sendo um procedimento de pesquisa local, que visa à descrição de uma determinada situação, envolvendo um estudo das necessidades encontradas, de maneira que haja um amplo e detalhado conhecimento.

### 3.2 SUJEITO DA PESQUISA

O sujeito de pesquisa deste estudo é uma empresa do ramo óptico gaúcho, de característica familiar, está na terceira geração e atua no mercado a 123 anos. Conforme documento interno (Relatório de Gestão/2015), a empresa tem por sua missão: comercializar óculos de correção e proteção, com atendimento superior e personalizado às expectativas do cliente, através de suas políticas que são: assegurar o crescimento da empresa com solidez, fortalecendo sua imagem; superar as expectativas dos clientes, através do atendimento superior e inovação; manter relacionamento de parceria com ética e transparência, proporcionando a realização dos objetivos mútuos. Proporcionar o desenvolvimento da equipe em um ambiente agradável e motivador, gerando orgulho em pertencer a empresa e contribuir para a comunidade através de ações socioambientais, planejadas a cada ano.

Portanto, tendo como seu objetivo crescer com solidez, fortalecendo a imagem de qualidade, com referência no mercado gaúcho.

### 3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada durante os meses de agosto e novembro/2018.

Para a coleta de dados, foram analisados os relatórios fornecidos pela empresa que presta serviços contábeis, sendo que foram verificados os documentos referentes às demonstrações contábeis, bem como foram analisados relatórios internos. Informações também foram coletadas a partir de entrevistas não estruturadas com a diretoria e seus gestores de venda, sendo verificadas informações referentes às metas de vendas, critérios adotados para as projeções dos custos e despesas, bem como negociações e resultados futuros esperados.

O tratamento dos dados foi efetuado de forma quantitativa, sendo que os dados obtidos foram estruturados e integrados em planilhas para elaboração do orçamento para o ano de 2019, conforme revisão da literatura.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Com base no referido trabalho, verifica-se como limitação do método, o processo de projeção do demonstrativo do resultado do exercício em uma empresa

familiar, pois exige uma ampla participação dos diretores e gestores, ou seja, a mudança cultural que envolve todo o processo pode trazer à tona alguns pontos positivos e negativos, e com isso, impactando em barreiras que possam dificultar a realização da pesquisa.

Ainda, considerando-se que o orçamento para 2019 está sendo projetado a partir de informações do realizado/projetado para 2018, é possível que os valores e saldos projetados para o final do ano corrente sofram alterações, o que acabaria por impactar os valores orçados para o ano seguinte.

Adicionalmente, em função disso, não foi possível a elaboração do Balanço Patrimonial Projetado.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresentam-se o orçamento de vendas e impostos sobre vendas, o orçamento do custo das mercadorias vendidas, dos estoques finais e das compras, bem como orçamento de despesas das lojas que está subdividido em dois grupos: mão-de-obra e despesas administrativas e com vendas. Na sequência, tem-se o fluxo de caixa projetado e, por fim, a demonstração do resultado projetada.

As peças orçamentárias, apresentadas a seguir, foram elaboradas conforme as premissas e critérios estabelecidos pela direção e que estão descritos no Quadro 1.

Quadro 1 - Premissas e critérios para elaboração do orçamento

Peças Orçamentárias	Crítérios da Gestão
Orçamento de vendas	8% sobre a meta de vendas estabelecido para 2018 pela direção, desconsiderando-se reajuste de preço de venda.
Orçamento do custo da mercadoria vendida	45% das vendas brutas projetadas estabelecido pela direção.
Orçamento do estoque final	50% do valor previsto de CMV no mês seguinte para garantir um estoque de segurança, conforme definido pela direção.
Orçamento de compras	Fórmula: $CMV + EF - EI$ .
Orçamento de mão-de-obra	2% de dissídio projetado, 3,5% de comissões sobre venda e meta de gerência, conforme definido pela direção.
Orçamento de despesas administrativas	9,23% IGPM médio dos últimos anos e 4,5% como meta de inflação, conforme estabelecido pela direção.
Orçamento de despesas com vendas	3,5% sobre a operação de venda, conforme negociado pela direção.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, com base nas etapas previstas para elaboração da estrutura orçamentária apresentadas no referencial teórico, onde foram abordadas as principais peças orçamentárias e identificadas as vendas como ponto de partida para a elaboração do orçamento, inicia-se o orçamento da empresa foco do estudo de caso pelo Orçamento de Vendas e Impostos sobre Vendas.

### 4.1 ORÇAMENTO DE VENDAS E IMPOSTOS SOBRE VENDAS

Como já mencionado, a empresa pesquisada é uma empresa do comércio, que atua no segmento óptico gaúcho em Porto Alegre, comercializando óculos há 123

anos no seu mercado. Sua administração é de característica familiar, estando na terceira geração.

O foco da empresa não é expansão ou ampliação de filiais e sim o crescimento em vendas, pois, segundo o diretor administrador, com o crescimento pode-se perder a característica de atendimento personalizado e a cultura familiar, refletindo entrega final ao cliente.

Desta forma, conforme estabelecido como objetivo no planejamento estratégico e pelo diretor administrador, a meta de crescimento em vendas para o ano de 2019 será de 8%, distribuídos nos três pontos de vendas, conforme a sazonalidade e comportamento dos clientes alvos. Ainda, no planejamento estratégico foi estabelecida a redução de custos para 2019. Portanto, com base em cada meta de venda mensal de 2018, será considerado um aumento de 8%, sendo uma loja de Shopping Iguatemi, uma no bairro Moinhos de Vento e a outra no Centro da capital, sendo essa a ordem ou ranking de vendas por loja.

Apresenta-se na Tabela 5 o orçamento de vendas de cada loja, com base no valor previsto para o ano de 2018 acrescido de 8% para 2019.

Tabela 5 - Orçamento de vendas por loja para 2019

<b>Lojas</b>	<b>Base 2018</b>	<b>Projeção aumento nas Vendas</b>	<b>Meta 2019</b>
Iguatemi	5.760.000,00	8%	6.220.800,00
Moinhos	5.400.000,00	8%	5.832.000,00
Matriz	5.160.000,00	8%	5.572.800,00
<b>Total</b>	<b>16.320.000,00</b>	<b>8%</b>	<b>17.625.600,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Tendo em vista estas informações, na Tabela 6, o orçamento de vendas é apresentado mensalmente para o ano de 2019:

Tabela 6 - Orçamento de vendas mensais para 2019

<b>Mês</b>	<b>Metas de Vendas</b>
Janeiro	1.100.000,00
Fevereiro	950.000,00
Março	1.100.000,00
Abril	1.650.000,00
Maio	1.650.000,00
Junho	1.750.000,00

Julho	1.100.000,00
Agosto	1.650.000,00
Setembro	1.650.000,00
Outubro	1.650.000,00
Novembro	1.650.000,00
Dezembro	1.725.600,00
<b>Total</b>	<b>17.625.600,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base na sazonalidade, os melhores meses de vendas são junho e dezembro. Em junho, as vendas crescem devido a uma feira de tendências que acontece neste mês na Serra Gaúcha, enquanto em dezembro são impulsionadas pelo Natal, sendo um ótimo mês de vendas. Já os meses de janeiro a março são mais fracos no que se refere às vendas, pois, devido ao período de férias, a maioria dos clientes está viajando, bem como no mês de julho que também é mês de férias escolares. Nos outros meses verifica-se um comportamento de vendas mais estável.

Uma vez projetadas as vendas, na Tabela 7 estão expostos os impostos incidentes sobre as vendas e suas devidas alíquotas para o ano de 2019, assim como a Receita Líquida. Cabe mencionar que, por se tratar de uma empresa tributada pelo Lucro Real, as alíquotas incidentes são as seguintes: ICMS de 18%, COFINS de 7,60% e PIS de 1,65%.

Tabela 7 - Impostos sobre as vendas e Receita Líquida para 2019

Mês	Receita Bruta	ICMS (18%)	COFINS (7,6%)	PIS (1,65%)	Total	Receita Líquida
Janeiro	1.100.000,00	198.000,00	83.600,00	18.150,00	299.750,00	800.250,00
Fevereiro	950.000,00	171.000,00	72.200,00	15.675,00	258.875,00	691.125,00
Março	1.100.000,00	198.000,00	83.600,00	18.150,00	299.750,00	800.250,00
Abril	1.650.000,00	297.000,00	125.400,00	27.225,00	449.625,00	1.200.375,00
Mai	1.650.000,00	297.000,00	125.400,00	27.225,00	449.625,00	1.200.375,00
Junho	1.750.000,00	315.000,00	133.000,00	28.875,00	476.875,00	1.273.125,00
Julho	1.100.000,00	198.000,00	83.600,00	18.150,00	299.750,00	800.250,00
Agosto	1.650.000,00	297.000,00	125.400,00	27.225,00	449.625,00	1.200.375,00
Setembro	1.650.000,00	297.000,00	125.400,00	27.225,00	449.625,00	1.200.375,00
Outubro	1.650.000,00	297.000,00	125.400,00	27.225,00	449.625,00	1.200.375,00
Novembro	1.650.000,00	297.000,00	125.400,00	27.225,00	449.625,00	1.200.375,00
Dezembro	1.725.600,00	310.608,00	131.145,60	28.472,40	470.226,00	1.255.374,00
<b>Total</b>	<b>17.625.600,00</b>	<b>3.172.608,00</b>	<b>1.339.545,60</b>	<b>290.822,40</b>	<b>4.802.976,00</b>	<b>12.822.624,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Referente ao ICMS, PIS e a COFINS, verifica-se que o percentual total de impostos sobre o faturamento projetado é de 27,25%, sendo essa premissa no orçado.

Concluído o orçamento de vendas, como a empresa do estudo de caso comercializa óculos, ou seja, compra para revender armações conforme a necessidade dos clientes e, portanto, não possui produção, apresenta-se, na sequência, o Custo das Mercadorias Vendidas e do Estoque.

#### 4.2 ORÇAMENTO DOS CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS, DOS ESTOQUES FINAIS E DAS COMPRAS

Com base no orçamento de vendas, é possível a elaboração do orçamento do custo das mercadorias vendidas, assim como do orçamento dos estoques, conforme é apresentado a seguir.

Cabe destacar que não foram considerados os impostos para a projeção dos valores, uma vez que o método utilizado pela gestão se dá pelo índice médio de custo sobre o valor total faturado, ou seja, o diretor afirma que devido a sua experiência no ramo e o conhecimento na sua estrutura de custos, o percentual estabelecido está dentro de sua normalidade. Ainda, na elaboração do fluxo de caixa projetado são demonstrados os impostos a pagar sobre as vendas projetadas com a utilização do débito nas vendas e do crédito na compra de mercadorias.

Desta forma segundo estabelecido pelo diretor administrador, em função do mercado de atuação e negociações consolidadas com os fornecedores parceiros, a política definida para o custo das mercadorias vendidas é de 45% das vendas brutas projetadas, ou seja, define-se esse como sendo o teto máximo para garantir a lucratividade das mercadorias vendidas.

Além do custo das mercadorias vendidas, outra premissa definida pela gestão é a de estoques, sendo essa a maior preocupação, pois como os gestores de lojas participam do processo de compras de mercadorias de suas lojas, o diretor verificou a importância de colocar um limite para ser respeitado. Portanto, com o objetivo de não acumular um estoque desnecessário e, conseqüentemente, perder a rentabilidade do dinheiro, o diretor administrador define um estoque final de 50% do valor previsto para o custo das mercadorias vendidas no mês seguinte, ou seja, com base na meta de venda do mês seguinte, ele sempre quer ter a metade do valor do

custo de mercadoria como estoque final, principalmente para garantir um estoque de segurança.

Diante das premissas definidas para projeção do custo das mercadorias vendidas e de estoques finais definidas pela gestão, a projeção das compras necessárias se dá pela fórmula de  $\text{Compras} = \text{CMV} + \text{EF} - \text{EI}$ , onde CMV representa o “Custos das Mercadorias Vendidas”, EF representa os “Estoque Finais” definidos conforme indicação do diretor administrador e EI representa os “Estoque Iniciais”.

Desta forma, a projeção de estoque inicial será o estoque final do mês anterior, com exceção do mês de janeiro, para o qual foi levado em consideração o estoque final de dezembro de 2018.

Tendo em vista estas informações, na Tabela 8 apresenta-se o orçamento dos custos das mercadorias vendida, bem como dos estoques finais e das compras necessárias para o ano de 2019.



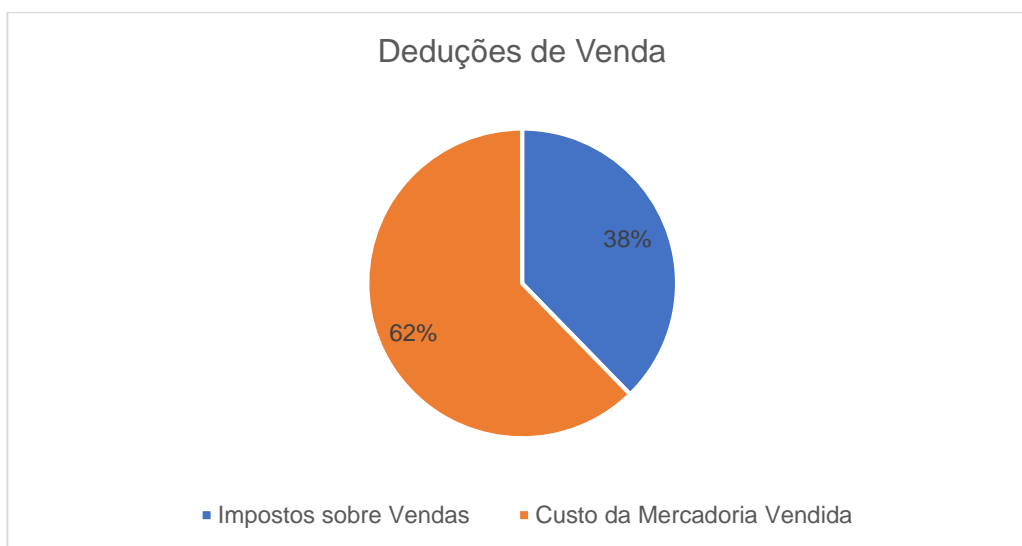
Tabela 8 - Orçamento dos custos das mercadorias vendidas, estoques finais e compras para 2019

Meta de Vendas Brutas - Mensal													
Lojas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Iguatemi	400.000,00	350.000,00	400.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	400.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	650.000,00	6.400.000,00
Moinhos	350.000,00	300.000,00	350.000,00	550.000,00	550.000,00	550.000,00	350.000,00	550.000,00	550.000,00	550.000,00	550.000,00	550.000,00	5.750.000,00
Matriz	350.000,00	300.000,00	350.000,00	500.000,00	500.000,00	600.000,00	350.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	525.600,00	5.475.600,00
<b>Total</b>	<b>1.100.000,00</b>	<b>950.000,00</b>	<b>1.100.000,00</b>	<b>1.650.000,00</b>	<b>1.650.000,00</b>	<b>1.750.000,00</b>	<b>1.100.000,00</b>	<b>1.650.000,00</b>	<b>1.650.000,00</b>	<b>1.650.000,00</b>	<b>1.650.000,00</b>	<b>1.725.600,00</b>	<b>17.625.600,00</b>
Custo da Mercadoria Vendida – 45% da Receita Bruta de Vendas													
Lojas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Iguatemi	180.000,00	157.500,00	180.000,00	270.000,00	270.000,00	270.000,00	180.000,00	270.000,00	270.000,00	270.000,00	270.000,00	292.500,00	2.880.000,00
Moinhos	157.500,00	135.000,00	157.500,00	247.500,00	247.500,00	247.500,00	157.500,00	247.500,00	247.500,00	247.500,00	247.500,00	247.500,00	2.587.500,00
Matriz	157.500,00	135.000,00	157.500,00	225.000,00	225.000,00	270.000,00	157.500,00	225.000,00	225.000,00	225.000,00	225.000,00	236.520,00	2.464.020,00
<b>Total</b>	<b>495.000,00</b>	<b>427.500,00</b>	<b>495.000,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>787.500,00</b>	<b>495.000,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>776.520,00</b>	<b>7.931.520,00</b>
Estoque Inicial													
Lojas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Iguatemi	54.000,00	78.750,00	90.000,00	135.000,00	135.000,00	135.000,00	90.000,00	135.000,00	135.000,00	135.000,00	135.000,00	146.250,00	1.404.000,00
Moinhos	74.250,00	67.500,00	78.750,00	123.750,00	123.750,00	123.750,00	78.750,00	123.750,00	123.750,00	123.750,00	123.750,00	123.750,00	1.289.250,00
Matriz	67.500,00	67.500,00	78.750,00	112.500,00	112.500,00	135.000,00	78.750,00	112.500,00	112.500,00	112.500,00	112.500,00	118.260,00	1.220.760,00
<b>Total</b>	<b>195.750,00</b>	<b>213.750,00</b>	<b>247.500,00</b>	<b>371.250,00</b>	<b>371.250,00</b>	<b>393.750,00</b>	<b>247.500,00</b>	<b>371.250,00</b>	<b>371.250,00</b>	<b>371.250,00</b>	<b>371.250,00</b>	<b>388.260,00</b>	<b>3.914.010,00</b>
Estoque Final - 50% do Custo da Mercadoria Vendida do mês subsequente													
Lojas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Iguatemi	78.750,00	90.000,00	135.000,00	135.000,00	135.000,00	90.000,00	135.000,00	135.000,00	135.000,00	135.000,00	146.250,00	92.250,00	1.442.250,00
Moinhos	67.500,00	78.750,00	123.750,00	123.750,00	123.750,00	78.750,00	123.750,00	123.750,00	123.750,00	123.750,00	123.750,00	83.250,00	1.298.250,00
Matriz	67.500,00	78.750,00	112.500,00	112.500,00	135.000,00	78.750,00	112.500,00	112.500,00	112.500,00	112.500,00	118.260,00	83.250,00	1.236.510,00
<b>Total</b>	<b>213.750,00</b>	<b>247.500,00</b>	<b>371.250,00</b>	<b>371.250,00</b>	<b>393.750,00</b>	<b>247.500,00</b>	<b>371.250,00</b>	<b>371.250,00</b>	<b>371.250,00</b>	<b>371.250,00</b>	<b>388.260,00</b>	<b>258.750,00</b>	<b>3.977.010,00</b>
Compras = CMV+EF-EI													
Lojas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Iguatemi	204.750,00	168.750,00	225.000,00	270.000,00	270.000,00	225.000,00	225.000,00	270.000,00	270.000,00	270.000,00	281.250,00	238.500,00	2.918.250,00
Moinhos	150.750,00	146.250,00	202.500,00	247.500,00	247.500,00	202.500,00	202.500,00	247.500,00	247.500,00	247.500,00	247.500,00	207.000,00	2.596.500,00
Matriz	157.500,00	146.250,00	191.250,00	225.000,00	247.500,00	213.750,00	191.250,00	225.000,00	225.000,00	225.000,00	230.760,00	201.510,00	2.479.770,00
<b>Total</b>	<b>513.000,00</b>	<b>461.250,00</b>	<b>618.750,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>765.000,00</b>	<b>641.250,00</b>	<b>618.750,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>759.510,00</b>	<b>647.010,00</b>	<b>7.994.520,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme apresentado no Gráfico 1 abaixo, para formação do Lucro Bruto, verifica-se que o custo das mercadorias vendidas representa 62% dos valores totais a serem deduzidos da venda, enquanto que os impostos sobre vendas representam 38%.

Gráfico 1 - Deduções de venda



Fonte: Elaborado pela autora.

Após a elaboração do orçamento dos custos das mercadorias vendidas, dos estoques e das compras, parte-se para projeção das despesas das lojas.

### 4.3 ORÇAMENTO DE DESPESAS DAS LOJAS

A projeção das despesas das lojas foi subdividida em dois grupos principais apresentados a seguir: mão-de-obra e despesas administrativas e com vendas.

#### 4.3.1 Orçamento de Mão-de-Obra

O orçamento de mão-de-obra da empresa estudada foi elaborado por função nas lojas e demonstrado mensalmente. Para tanto, foram considerados, além dos salários pagos e encargos obrigatórios dispostos na legislação, as comissões sobre as projeções de vendas e os demais gastos desembolsados pela empresa com seus empregados.

Os encargos legais e provisões (FGTS, 13º salário, férias e encargos sobre e 13º e férias) foram calculados sobre os salários, conforme os percentuais legais.

Quanto aos demais gastos, cabe mencionar que a empresa estudada oferece um plano de saúde para seus empregados, sem custo para os mesmos, porém para a empresa no valor mensal de R\$ 205,88 por empregado, sendo que como o valor foi reajustado no ano corrente e devido a negociação ocorre a cada três anos, o valor para projeção permanecerá o mesmo. O vale transporte (ida e volta) é disponibilizado para vinte e seis dias ao mês, o que totaliza 52 vales transportes para cada empregado, sendo que para a projeção foi calculada uma média do valor unitário pago com base em quatro tipos de valores utilizado por empregado, resultando em R\$ 5,31, destacando-se que somente os gerente não ganham o referido benefício. O vale refeição também é entregue para vinte e seis dias e tem o valor unitário de R\$ 17,00, ficando acima do estabelecido pela convenção coletiva de trabalho, mas a empresa adota a premissa de aumento para R\$ 18,00 no ano de 2019.

Adicionalmente, cabe destacar que sempre no mês de novembro ocorre o dissídio da categoria, de forma que, para a projeção, foram levados em consideração os três anos anteriores para análise, nos quais, devido à crise econômica, teve uma redução de 8,50%, com o dissídio em 2015 de 10,33%, em 2016 de 8,5% e em 2017 de 1,83%. Com isso, foi estabelecida uma previsão de aumento de 2% nos salários a partir do mês de novembro de 2019.

Ainda, para a empresa o Programa de Controle Médico de Saúde Operacional (PMCO) tem um custo de R\$ 6,50 por funcionário, sendo este uma exigência legal estabelecida pela legislação mediante a Norma Regulamentadora 7.

Tendo em vista estas informações, a Tabela 9 apresenta o orçamento de mão-de-obra dos vendedores, ou seja, contempla o custo mensal com salários, encargos, provisões e demais benefícios pagos aos vendedores das lojas para 2019.

Tabela 9 - Orçamento de mão-de-obra dos vendedores das lojas para 2019

Descrição	Critérios	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Nº Empregados		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
<b>1. Total Remuneração</b>		<b>25.027,20</b>	<b>25.027,20</b>	<b>25.027,20</b>	<b>25.027,20</b>	<b>25.027,20</b>	<b>25.027,20</b>	<b>25.027,20</b>	<b>25.027,20</b>	<b>25.027,20</b>	<b>25.027,20</b>	<b>25.459,20</b>	<b>25.459,20</b>	<b>301.190,40</b>
Salários dos Vendedores	1.800,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00	21.600,00	<b>259.200,00</b>
Previsão de Dissídio	2%											432,00	432,00	<b>864,00</b>
Comissões sobre Vendas	3,50%	3.427,20	3.427,20	3.427,20	3.427,20	3.427,20	3.427,20	3.427,20	3.427,20	3.427,20	3.427,20	3.427,20	3.427,20	<b>41.126,40</b>
<b>2. INSS sobre Folha</b>	<b>28,80%</b>	<b>7.207,83</b>	<b>7.207,83</b>	<b>7.207,83</b>	<b>7.207,83</b>	<b>7.207,83</b>	<b>7.207,83</b>	<b>7.207,83</b>	<b>7.207,83</b>	<b>7.207,83</b>	<b>7.207,83</b>	<b>7.332,25</b>	<b>7.332,25</b>	<b>86.742,84</b>
<b>3. FGTS sobre Folha</b>	<b>8,00%</b>	<b>2.002,18</b>	<b>2.002,18</b>	<b>2.002,18</b>	<b>2.002,18</b>	<b>2.002,18</b>	<b>2.002,18</b>	<b>2.002,18</b>	<b>2.002,18</b>	<b>2.002,18</b>	<b>2.002,18</b>	<b>2.036,74</b>	<b>2.036,74</b>	<b>24.095,23</b>
<b>4. Apropriações</b>	<b>26,60%</b>	<b>6.657,24</b>	<b>6.657,24</b>	<b>6.657,24</b>	<b>6.657,24</b>	<b>6.657,24</b>	<b>6.657,24</b>	<b>6.657,24</b>	<b>6.657,24</b>	<b>6.657,24</b>	<b>6.657,24</b>	<b>6.772,15</b>	<b>6.772,15</b>	<b>80.116,65</b>
Férias	8,33%	2.084,77	2.084,77	2.084,77	2.084,77	2.084,77	2.084,77	2.084,77	2.084,77	2.084,77	2.084,77	2.120,75	2.120,75	<b>25.089,16</b>
Adicional sobre férias	2,78%	695,76	695,76	695,76	695,76	695,76	695,76	695,76	695,76	695,76	695,76	707,77	707,77	<b>8.373,09</b>
13º Salário	8,33%	2.084,77	2.084,77	2.084,77	2.084,77	2.084,77	2.084,77	2.084,77	2.084,77	2.084,77	2.084,77	2.120,75	2.120,75	<b>25.089,16</b>
Encargos sobre Apropriações	7,16%	1.791,95	1.791,95	1.791,95	1.791,95	1.791,95	1.791,95	1.791,95	1.791,95	1.791,95	1.791,95	1.822,88	1.822,88	<b>21.565,23</b>
<b>5. Total de Benefícios</b>		<b>11.478,00</b>	<b>11.478,00</b>	<b>11.478,00</b>	<b>11.478,00</b>	<b>11.478,00</b>	<b>11.478,00</b>	<b>11.478,00</b>	<b>11.478,00</b>	<b>11.478,00</b>	<b>11.478,00</b>	<b>11.478,00</b>	<b>11.478,00</b>	<b>137.736,00</b>
Convênio Médico	205,88	2.470,56	2.470,56	2.470,56	2.470,56	2.470,56	2.470,56	2.470,56	2.470,56	2.470,56	2.470,56	2.470,56	2.470,56	<b>29.646,72</b>
Vale Transporte	5,31	3.313,44	3.313,44	3.313,44	3.313,44	3.313,44	3.313,44	3.313,44	3.313,44	3.313,44	3.313,44	3.313,44	3.313,44	<b>39.761,28</b>
Vale Refeição	18,00	5.616,00	5.616,00	5.616,00	5.616,00	5.616,00	5.616,00	5.616,00	5.616,00	5.616,00	5.616,00	5.616,00	5.616,00	<b>67.392,00</b>
PCMSO	6,50	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00	<b>936,00</b>
<b>Total (1+2+3+4+5)</b>		<b>52.372,44</b>	<b>52.372,44</b>	<b>52.372,44</b>	<b>52.372,44</b>	<b>52.372,44</b>	<b>52.372,44</b>	<b>52.372,44</b>	<b>52.372,44</b>	<b>52.372,44</b>	<b>52.372,44</b>	<b>53.078,33</b>	<b>53.078,33</b>	<b>629.881,11</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Referente à mão-de-obra dos vendedores das lojas, a empresa conta com uma equipe de doze vendedores distribuídos nas três lojas conforme a necessidade de cada uma: na Loja do Shopping Iguatemi são cinco vendedores, na Loja do Moinhos de Vento são quatro vendedores e na Loja Matriz (Centro) são três vendedores. A Loja do Shopping tem um funcionamento diferenciado de acordo com a política do condomínio, sendo que para os domingos é realizada a compensação de folgas, enquanto as outras lojas funcionam horário comercial, de segunda a sábado, destacando-se, portanto, que a empresa não adota política de hora extra. Porém, por ser uma empresa com o perfil mais conversador e também para não diminuir o ganho de comissão, a empresa conta com a mesma quantidade de funcionários em período de maior movimento, sendo que nesse caso o gerente atua para dar um suporte, conforme estabelecido pelo diretor administrador. Adicionalmente, cabe mencionar que para as vendas é pago 3,5% de comissão sobre o total vendido para cada vendedor, sendo essa a premissa adotada com base na projeção de vendas.

Na Tabela 10 apresenta-se o orçamento de mão-de-obra dos gerentes das lojas para o ano de 2019. Destaca-se que a empresa conta com três gerentes, um em cada ponto de venda e que, além das comissões pagas, o gerente que alcançar a meta de venda mensal ganha uma premiação no valor de R\$ 2.000,00, conforme estabelecido pelo diretor administrador.

Tabela 10 - Orçamento de mão-de-obra dos gerentes das lojas para 2019

Descrição	Critérios	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Nº Empregados		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
<b>1. Total Remuneração</b>		<b>18.927,20</b>	<b>18.927,20</b>	<b>18.927,20</b>	<b>18.927,20</b>	<b>18.927,20</b>	<b>18.927,20</b>	<b>18.927,20</b>	<b>18.927,20</b>	<b>18.927,20</b>	<b>18.927,20</b>	<b>19.197,20</b>	<b>19.197,20</b>	<b>227.666,40</b>
Salários dos Gerentes	4.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	<b>162.000,00</b>
Previsão de Dissídio	2%											270,00	270,00	<b>540,00</b>
Prêmio por Meta	100% Meta	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	<b>24.000,00</b>
Comissões sobre Vendas	3,50%	3.427,20	3.427,20	3.427,20	3.427,20	3.427,20	3.427,20	3.427,20	3.427,20	3.427,20	3.427,20	3.427,20	3.427,20	<b>41.126,40</b>
<b>2. INSS sobre Folha</b>	<b>28,80%</b>	<b>5.451,03</b>	<b>5.451,03</b>	<b>5.451,03</b>	<b>5.451,03</b>	<b>5.451,03</b>	<b>5.451,03</b>	<b>5.451,03</b>	<b>5.451,03</b>	<b>5.451,03</b>	<b>5.451,03</b>	<b>5.528,79</b>	<b>5.528,79</b>	<b>65.567,92</b>
<b>3. FGTS sobre Folha</b>	<b>8,00%</b>	<b>1.514,18</b>	<b>1.514,18</b>	<b>1.514,18</b>	<b>1.514,18</b>	<b>1.514,18</b>	<b>1.514,18</b>	<b>1.514,18</b>	<b>1.514,18</b>	<b>1.514,18</b>	<b>1.514,18</b>	<b>1.535,78</b>	<b>1.535,78</b>	<b>18.213,31</b>
<b>4. Apropriações</b>	<b>26,60%</b>	<b>5.034,64</b>	<b>5.034,64</b>	<b>5.034,64</b>	<b>5.034,64</b>	<b>5.034,64</b>	<b>5.034,64</b>	<b>5.034,64</b>	<b>5.034,64</b>	<b>5.034,64</b>	<b>5.034,64</b>	<b>5.106,46</b>	<b>5.106,46</b>	<b>60.559,26</b>
Férias	8,33%	1.576,64	1.576,64	1.576,64	1.576,64	1.576,64	1.576,64	1.576,64	1.576,64	1.576,64	1.576,64	1.599,13	1.599,13	<b>18.964,61</b>
Adicional sobre férias	2,78%	526,18	526,18	526,18	526,18	526,18	526,18	526,18	526,18	526,18	526,18	533,68	533,68	<b>6.329,13</b>
13º Salário	8,33%	1.576,64	1.576,64	1.576,64	1.576,64	1.576,64	1.576,64	1.576,64	1.576,64	1.576,64	1.576,64	1.599,13	1.599,13	<b>18.964,61</b>
Encargos sobre Apropriações	7,16%	1.355,19	1.355,19	1.355,19	1.355,19	1.355,19	1.355,19	1.355,19	1.355,19	1.355,19	1.355,19	1.374,52	1.374,52	<b>16.300,91</b>
<b>5. Total Benefícios</b>		<b>2.041,14</b>	<b>2.041,14</b>	<b>2.041,14</b>	<b>2.041,14</b>	<b>2.041,14</b>	<b>2.041,14</b>	<b>2.041,14</b>	<b>2.041,14</b>	<b>2.041,14</b>	<b>2.041,14</b>	<b>2.041,14</b>	<b>2.041,14</b>	<b>24.493,68</b>
Convênio Médico	205,88	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	<b>7.411,68</b>
Vale Refeição	18,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	<b>16.848,00</b>
PCMSO	6,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	<b>234,00</b>
<b>Total (1+2+3+4+5)</b>		<b>32.968,18</b>	<b>32.968,18</b>	<b>32.968,18</b>	<b>32.968,18</b>	<b>32.968,18</b>	<b>32.968,18</b>	<b>32.968,18</b>	<b>32.968,18</b>	<b>32.968,18</b>	<b>32.968,18</b>	<b>33.409,36</b>	<b>33.409,36</b>	<b>396.500,58</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 11 apresenta-se o orçamento de mão-de-obra das caixas operadoras das lojas para o ano de 2019, sendo duas para a Loja do Shopping Iguatemi e uma para a Loja Matriz e a Loja do Moinhos de Vento, totalizando quatro empregadas. Cabe destacar que para as caixas operadoras será acrescido 10% do salário para quebra de caixa, conforme obrigação legal.

Tabela 11 - Orçamento de mão-de-obra das caixas operadoras das lojas para 2019

Descrição	Critérios	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Nº Empregados		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
<b>1. Total Remuneração</b>		<b>6.600,00</b>	<b>6.600,00</b>	<b>6.600,00</b>	<b>6.600,00</b>	<b>6.600,00</b>	<b>6.600,00</b>	<b>6.600,00</b>	<b>6.600,00</b>	<b>6.600,00</b>	<b>6.600,00</b>	<b>6.720,00</b>	<b>6.720,00</b>	<b>79.440,00</b>
Salários Caixa Operadora	1.500,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	<b>72.000,00</b>
Previsão de Dissídio	2%											120,00	120,00	<b>240,00</b>
Quebra de Caixa	10%	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	<b>7.200,00</b>
<b>2. INSS sobre Folha</b>	<b>28,80%</b>	<b>1.900,80</b>	<b>1.900,80</b>	<b>1.900,80</b>	<b>1.900,80</b>	<b>1.900,80</b>	<b>1.900,80</b>	<b>1.900,80</b>	<b>1.900,80</b>	<b>1.900,80</b>	<b>1.900,80</b>	<b>1.935,36</b>	<b>1.935,36</b>	<b>22.878,72</b>
<b>3. FGTS sobre Folha</b>	<b>8,00%</b>	<b>528,00</b>	<b>528,00</b>	<b>528,00</b>	<b>528,00</b>	<b>528,00</b>	<b>528,00</b>	<b>528,00</b>	<b>528,00</b>	<b>528,00</b>	<b>528,00</b>	<b>537,60</b>	<b>537,60</b>	<b>6.355,20</b>
<b>4. Apropriações</b>	<b>26,60%</b>	<b>1.755,60</b>	<b>1.755,60</b>	<b>1.755,60</b>	<b>1.755,60</b>	<b>1.755,60</b>	<b>1.755,60</b>	<b>1.755,60</b>	<b>1.755,60</b>	<b>1.755,60</b>	<b>1.755,60</b>	<b>1.787,52</b>	<b>1.787,52</b>	<b>21.131,04</b>
Férias	8,33%	549,78	549,78	549,78	549,78	549,78	549,78	549,78	549,78	549,78	549,78	559,78	559,78	<b>6.617,35</b>
Adicional sobre férias	2,78%	183,48	183,48	183,48	183,48	183,48	183,48	183,48	183,48	183,48	183,48	186,82	186,82	<b>2.208,43</b>
13º Salário	8,33%	549,78	549,78	549,78	549,78	549,78	549,78	549,78	549,78	549,78	549,78	559,78	559,78	<b>6.617,35</b>
Encargos sobre Apropriações	7,16%	472,56	472,56	472,56	472,56	472,56	472,56	472,56	472,56	472,56	472,56	481,15	481,15	<b>5.687,90</b>
<b>5. Total Benefícios</b>		<b>3.826,00</b>	<b>3.826,00</b>	<b>3.826,00</b>	<b>3.826,00</b>	<b>3.826,00</b>	<b>3.826,00</b>	<b>3.826,00</b>	<b>3.826,00</b>	<b>3.826,00</b>	<b>3.826,00</b>	<b>3.826,00</b>	<b>3.826,00</b>	<b>45.912,00</b>
Convênio Médico	205,88	823,52	823,52	823,52	823,52	823,52	823,52	823,52	823,52	823,52	823,52	823,52	823,52	<b>9.882,24</b>
Vale Transporte	5,31	1.104,48	1.104,48	1.104,48	1.104,48	1.104,48	1.104,48	1.104,48	1.104,48	1.104,48	1.104,48	1.104,48	1.104,48	<b>13.253,76</b>
Vale Refeição	18,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	1.872,00	<b>22.464,00</b>
PCMSO	6,50	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00	<b>312,00</b>
<b>Total (1+2+3+4+5)</b>		<b>14.610,40</b>	<b>14.610,40</b>	<b>14.610,40</b>	<b>14.610,40</b>	<b>14.610,40</b>	<b>14.610,40</b>	<b>14.610,40</b>	<b>14.610,40</b>	<b>14.610,40</b>	<b>14.610,40</b>	<b>14.806,48</b>	<b>14.806,48</b>	<b>175.716,96</b>

Fonte: Elaborado pela autora.



Na Tabela 12 apresenta-se o orçamento de mão-de-obra das auxiliares de limpeza para o ano de 2019, totalizando três empregadas, uma em cada loja. Para esta atividade será considerado também o adicional de insalubridade no grau 3, correspondendo a 20% sobre o salário mínimo da região.

Tabela 12 - Orçamento de mão-de-obra das auxiliares de limpeza das lojas para 2019

Descrição	Critérios	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Nº Empregados		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
<b>1. Total Remuneração</b>		<b>3.843,60</b>	<b>3.843,60</b>	<b>3.843,60</b>	<b>3.843,60</b>	<b>3.843,60</b>	<b>3.843,60</b>	<b>3.843,60</b>	<b>3.843,60</b>	<b>3.843,60</b>	<b>3.843,60</b>	<b>3.915,60</b>	<b>3.915,60</b>	<b>46.267,22</b>
Salários Auxiliar de Limpeza	1.200,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	<b>43.200,00</b>
Insalubridade	20%	243,60	243,60	243,60	243,60	243,60	243,60	243,60	243,60	243,60	243,60	243,60	243,60	<b>2.923,22</b>
Previsão de Dissídio	2%											72,00	72,00	<b>144,00</b>
<b>2. INSS sobre Folha</b>	<b>28,80%</b>	<b>1.106,96</b>	<b>1.106,96</b>	<b>1.106,96</b>	<b>1.106,96</b>	<b>1.106,96</b>	<b>1.106,96</b>	<b>1.106,96</b>	<b>1.106,96</b>	<b>1.106,96</b>	<b>1.106,96</b>	<b>1.127,69</b>	<b>1.127,69</b>	<b>13.324,96</b>
<b>3. FGTS sobre Folha</b>	<b>8,00%</b>	<b>307,49</b>	<b>307,49</b>	<b>307,49</b>	<b>307,49</b>	<b>307,49</b>	<b>307,49</b>	<b>307,49</b>	<b>307,49</b>	<b>307,49</b>	<b>307,49</b>	<b>313,25</b>	<b>313,25</b>	<b>3.701,38</b>
<b>4. Apropriações</b>	<b>26,60%</b>	<b>1.022,40</b>	<b>1.022,40</b>	<b>1.022,40</b>	<b>1.022,40</b>	<b>1.022,40</b>	<b>1.022,40</b>	<b>1.022,40</b>	<b>1.022,40</b>	<b>1.022,40</b>	<b>1.022,40</b>	<b>1.041,55</b>	<b>1.041,55</b>	<b>12.307,08</b>
Férias	8,33%	320,17	320,17	320,17	320,17	320,17	320,17	320,17	320,17	320,17	320,17	326,17	326,17	<b>3.854,06</b>
Adicional sobre férias	2,78%	106,85	106,85	106,85	106,85	106,85	106,85	106,85	106,85	106,85	106,85	108,85	108,85	<b>1.286,23</b>
13º Salário	8,33%	320,17	320,17	320,17	320,17	320,17	320,17	320,17	320,17	320,17	320,17	326,17	326,17	<b>3.854,06</b>
Encargos sobre Apropriações	7,16%	275,20	275,20	275,20	275,20	275,20	275,20	275,20	275,20	275,20	275,20	280,36	280,36	<b>3.312,73</b>
<b>5. Total Benefícios</b>		<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>34.434,00</b>
Convênio Médico	205,88	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	<b>7.411,68</b>
Vale Transporte	5,31	828,36	828,36	828,36	828,36	828,36	828,36	828,36	828,36	828,36	828,36	828,36	828,36	<b>9.940,32</b>
Vale Refeição	18,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	<b>16.848,00</b>
PCMSO	6,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	<b>234,00</b>
<b>Total (1+2+3+4+5)</b>		<b>9.149,94</b>	<b>9.149,94</b>	<b>9.149,94</b>	<b>9.149,94</b>	<b>9.149,94</b>	<b>9.149,94</b>	<b>9.149,94</b>	<b>9.149,94</b>	<b>9.149,94</b>	<b>9.149,94</b>	<b>9.267,59</b>	<b>9.267,59</b>	<b>110.034,63</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 13 apresenta-se o orçamento de mão-de-obra dos empregados que atuam no setor administrativo para o ano de 2019, bem como as despesas com o diretor administrador no valor de R\$ 18.000,00 e os devidos encargos por mês. Destaca-se que a área administrativa é composta por três empregados com as seguintes funções: Analista Administrativo, Assistente Financeiro e Assistente de RH.

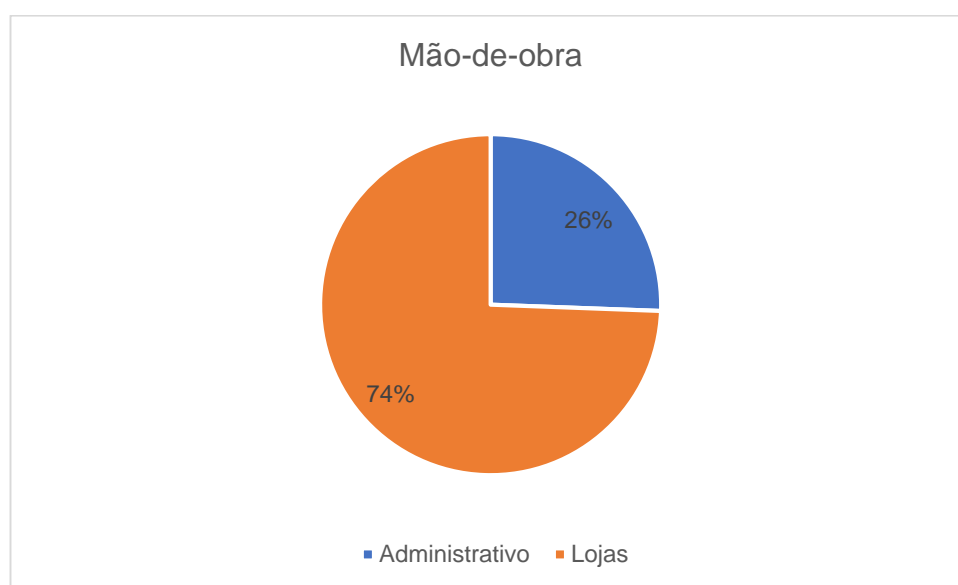
Tabela 13 - Orçamento de mão-de-obra dos empregados do administrativo para 2019

Descrição	Critérios	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Nº Empregados		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
<b>1. Total Remuneração</b>		<b>6.800,00</b>	<b>6.800,00</b>	<b>6.800,00</b>	<b>6.800,00</b>	<b>6.800,00</b>	<b>6.800,00</b>	<b>6.800,00</b>	<b>6.800,00</b>	<b>6.800,00</b>	<b>6.800,00</b>	<b>6.936,00</b>	<b>6.936,00</b>	<b>81.872,00</b>
Salário Analista ADM	3.200,00													
Salário Assistente Financeiro	1.800,00	6.800,00	6.800,00	6.800,00	6.800,00	6.800,00	6.800,00	6.800,00	6.800,00	6.800,00	6.800,00	6.800,00	6.800,00	<b>81.600,00</b>
Salário Assistente RH	1.800,00													
Previsão de Dissídio	2%											136,00	136,00	<b>272,00</b>
<b>2. Pró-labore</b>		<b>18.000,00</b>	<b>18.000,00</b>	<b>18.000,00</b>	<b>18.000,00</b>	<b>18.000,00</b>	<b>18.000,00</b>	<b>18.000,00</b>	<b>18.000,00</b>	<b>18.000,00</b>	<b>18.000,00</b>	<b>18.000,00</b>	<b>18.000,00</b>	<b>216.000,00</b>
<b>3. INSS e Cota Patronal Pró-labore</b>	31%	<b>5.580,00</b>	<b>5.580,00</b>	<b>5.580,00</b>	<b>5.580,00</b>	<b>5.580,00</b>	<b>5.580,00</b>	<b>5.580,00</b>	<b>5.580,00</b>	<b>5.580,00</b>	<b>5.580,00</b>	<b>5.580,00</b>	<b>5.580,00</b>	<b>66.960,00</b>
<b>4. INSS sobre Folha</b>	28,80%	<b>1.958,40</b>	<b>1.958,40</b>	<b>1.958,40</b>	<b>1.958,40</b>	<b>1.958,40</b>	<b>1.958,40</b>	<b>1.958,40</b>	<b>1.958,40</b>	<b>1.958,40</b>	<b>1.958,40</b>	<b>1.997,57</b>	<b>1.997,57</b>	<b>23.579,14</b>
<b>5. FGTS sobre Folha</b>	8,00%	<b>544,00</b>	<b>544,00</b>	<b>544,00</b>	<b>544,00</b>	<b>544,00</b>	<b>544,00</b>	<b>544,00</b>	<b>544,00</b>	<b>544,00</b>	<b>544,00</b>	<b>554,88</b>	<b>554,88</b>	<b>6.549,76</b>
<b>6. Apropriações</b>	26,60%	<b>1.808,80</b>	<b>1.808,80</b>	<b>1.808,80</b>	<b>1.808,80</b>	<b>1.808,80</b>	<b>1.808,80</b>	<b>1.808,80</b>	<b>1.808,80</b>	<b>1.808,80</b>	<b>1.808,80</b>	<b>1.844,98</b>	<b>1.844,98</b>	<b>21.777,95</b>
Férias	8,33%	566,44	566,44	566,44	566,44	566,44	566,44	566,44	566,44	566,44	566,44	577,77	577,77	<b>6.819,94</b>
Adicional s/férias	2,78%	189,04	189,04	189,04	189,04	189,04	189,04	189,04	189,04	189,04	189,04	192,82	192,82	<b>2.276,04</b>
13º Salário	8,33%	566,44	566,44	566,44	566,44	566,44	566,44	566,44	566,44	566,44	566,44	577,77	577,77	<b>6.819,94</b>
Encargos sobre Apropriações	7,16%	486,88	486,88	486,88	486,88	486,88	486,88	486,88	486,88	486,88	486,88	496,62	496,62	<b>5.862,04</b>
<b>7. Total Benefícios</b>		<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>2.869,50</b>	<b>34.434,00</b>
Convênio Médico	205,88	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	617,64	<b>7.411,68</b>
Vale Transporte	5,31	828,36	828,36	828,36	828,36	828,36	828,36	828,36	828,36	828,36	828,36	828,36	828,36	<b>9.940,32</b>
Vale Refeição	18,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	1.404,00	<b>16.848,00</b>
PCMSO	6,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	<b>234,00</b>
<b>Total (1+2+3+4+5+6+7)</b>		<b>37.560,70</b>	<b>37.560,70</b>	<b>37.560,70</b>	<b>37.560,70</b>	<b>37.560,70</b>	<b>37.560,70</b>	<b>37.560,70</b>	<b>37.560,70</b>	<b>37.560,70</b>	<b>37.560,70</b>	<b>37.782,92</b>	<b>37.782,92</b>	<b>451.172,85</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme demonstrado no Gráfico 2, referente às despesas com mão-de-obra, verifica-se que as despesas com empregados do administrativo representam 26% do total gasto com mão-de-obra, enquanto que as despesas com empregados das lojas representam 74%. A diferença dos gastos nas lojas justifica-se devido ao número de empregados em maior escala, as variáveis de comissão e meta de venda, bem como, os salários mais elevados dos gerentes.

Gráfico 2 - Despesa com mão-de-obra



Fonte: Elaborado pela autora.

Após a elaboração do orçamento de mão-de-obra, parte-se para o orçamento de despesas administrativas e com vendas.

#### 4.3.2 Orçamento de Despesas Administrativas e com Vendas

Para a projeção as despesas foram consideradas, separadamente, as despesas das lojas e as despesas administrativas e com vendas, pois a empresa possui um escritório administrativo para realização de conferências de caixa, controle financeiro e demandas de RH, demais atividades administrativas e apoio às lojas.

Para a projeção das despesas das lojas, foi estabelecida a premissa de que o volume de gastos permaneceria inalterado, mas com reajuste definido com base no índice de IGPM ou a taxa de inflação para o ano de 2019. Portanto, para os valores de aluguéis, com base de 2018, foi projetado um aumento de 9,23%, conforme a

média dos dois últimos anos do índice do IGPM e para as demais despesas de consumo, que compreendem materiais de expediente, copa e cozinha, higiene e limpeza, telefone e internet, energia e água, foram aplicados 4,5% da taxa de inflação projetada e anunciada pela Conselho Monetário Nacional, para o ano de 2019, sobre o valor médio gasto por loja em 2018.

Na Tabela 14 apresenta-se o orçamento de despesas das lojas para o ano de 2019.

Tabela 14 - Orçamento de despesas das lojas para 2019

<b>Despesas Lojas</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Maió</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>	<b>Total</b>
Energia	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	9.000,00
Água	682,80	682,80	682,80	1.100,00	1.100,00	1.100,00	682,80	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	11.531,20
Telefones e Internet	1.846,80	1.846,80	1.846,80	1.846,80	1.846,80	1.846,80	1.846,80	1.846,80	1.846,80	1.846,80	1.846,80	1.846,80	22.161,60
Aluguel	74.604,09	74.604,09	74.604,09	74.604,09	74.604,09	74.604,09	74.604,09	74.604,09	74.604,09	74.604,09	74.604,09	74.604,09	895.249,08
Condomínio	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	66.000,00
Material de Expediente	900,00	900,00	900,00	1.234,00	1.234,00	1.234,00	865,60	1.234,00	1.234,00	1.234,00	1.234,00	1.234,00	13.437,60
Higiene e Limpeza	800,00	800,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	10.600,00
Copa e Cozinha	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.579,60	1.579,60	1.579,60	1.100,00	1.579,60	1.579,60	1.579,60	1.579,60	1.579,60	17.036,80
<b>Total</b>	<b>86.183,69</b>	<b>86.183,69</b>	<b>86.283,69</b>	<b>87.514,49</b>	<b>87.514,49</b>	<b>87.514,49</b>	<b>86.249,29</b>	<b>87.514,49</b>	<b>87.514,49</b>	<b>87.514,49</b>	<b>87.514,49</b>	<b>87.514,49</b>	<b>1.045.016,28</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a elaboração do orçamento de despesas das lojas, partiu-se para o orçamento das despesas administrativas e com vendas, sendo que, como já citado, por a empresa possuir um escritório administrativo, essa é a forma de controle gerencial adotada pelo diretor administrador. Sendo assim, cabe destacar que a projeção das depreciações se dá de forma centralizada nas despesas administrativas, não sendo consideradas por loja.

Para a projeção das despesas administrativas, também foi estabelecido um reajuste com base no índice de IGPM ou taxa de inflação para o ano de 2019. Portanto, para os valores de aluguéis e os contratos de serviços prestados, com base nos valores pagos e previstos de 2018, foi projetado um aumento de 9,23%, conforme a média dos dois últimos anos do índice do IGPM, e para as demais despesas de consumo também com base no valor médio gasto e previsto em 2018, foi considerado um aumento 4,5% decorrente da taxa de inflação projetada e anunciada para o ano de 2019.

As despesas com vendas referem-se à taxa cobrada pela operadora de cartão para o recebimento de vendas pela máquina de cartão, sendo a negociação realizada no ano corrente com duração de 24 meses, com incidência de 3,5% do valor vendido por operação de venda.

Na Tabela 15 apresenta-se o orçamento de despesas administrativas e com vendas para o ano de 2019.



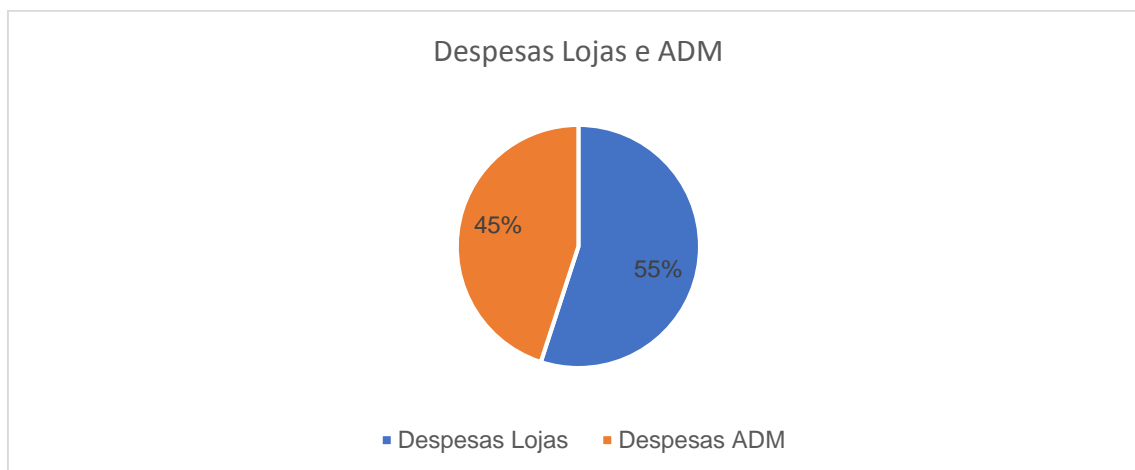
Tabela 15 - Orçamento de despesas administrativas e com vendas da Administração para 2019

Despesas ADM	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Seguros	302,36	302,36	302,36	302,36	302,36	302,36	302,36	302,36	302,36	302,36	302,36	302,36	3.628,32
Telefones e Internet	313,50	313,50	313,50	313,50	313,50	313,50	313,50	313,50	313,50	313,50	313,50	313,50	3.762,00
Aluguel	3.823,05	3.823,05	3.823,05	3.823,05	3.823,05	3.823,05	3.823,05	3.823,05	3.823,05	3.823,05	3.823,05	3.823,05	45.876,60
Depreciações	152,49	152,49	152,49	152,49	152,49	152,49	152,49	152,49	152,49	152,49	152,49	152,49	1.829,88
Material de Expediente	627,00	627,00	627,00	627,00	627,00	627,00	627,00	627,00	627,00	627,00	627,00	627,00	7.524,00
Higiene e Limpeza	188,10	188,10	188,10	188,10	188,10	188,10	188,10	188,10	188,10	188,10	188,10	188,10	2.257,20
Copa e Cozinha	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00	2.508,00
Despesas com Vendas	38.500,00	33.250,00	38.500,00	57.750,00	57.750,00	61.250,00	38.500,00	57.750,00	57.750,00	57.750,00	57.750,00	60.396,00	616.896,00
Honorários de Contabilidade	3.495,36	3.495,36	3.495,36	3.495,36	3.495,36	3.495,36	3.495,36	3.495,36	3.495,36	3.495,36	3.495,36	3.495,36	41.944,32
Serviços de Processamento de Dados	3.058,44	3.058,44	3.058,44	3.058,44	3.058,44	3.058,44	3.058,44	3.058,44	3.058,44	3.058,44	3.058,44	3.058,44	36.701,28
Publicidade e Propaganda	2.730,75	2.730,75	2.730,75	2.730,75	2.730,75	2.730,75	2.730,75	2.730,75	2.730,75	2.730,75	2.730,75	2.730,75	32.769,00
Consultoria	4.915,35	4.915,35	4.915,35	4.915,35	4.915,35	4.915,35	4.915,35	4.915,35	4.915,35	4.915,35	4.915,35	4.915,35	58.984,20
<b>Total</b>	<b>58.315,40</b>	<b>53.065,40</b>	<b>58.315,40</b>	<b>77.565,40</b>	<b>77.565,40</b>	<b>81.065,40</b>	<b>58.315,40</b>	<b>77.565,40</b>	<b>77.565,40</b>	<b>77.565,40</b>	<b>77.565,40</b>	<b>80.211,40</b>	<b>854.680,80</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme demonstrado no Gráfico 3, referente às despesas da administração e das lojas, verifica-se que as despesas administrativas representam 45% do total de despesas, enquanto que as despesas das lojas representam 55%.

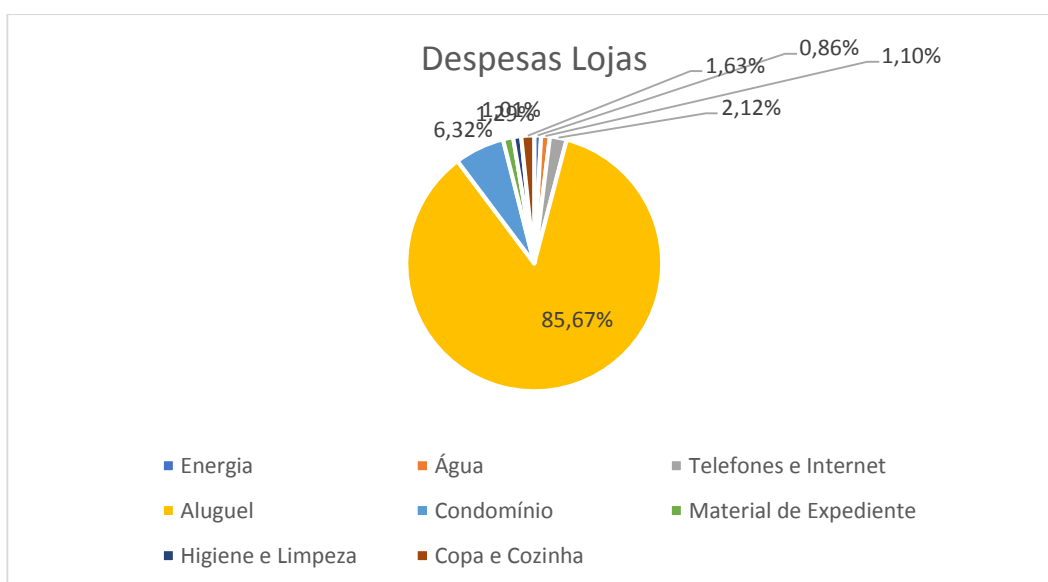
Gráfico 3 - Despesas Lojas e ADM



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto às despesas específicas das lojas, percebe-se que as despesas com alugueis das lojas representa 85,67%, sendo essa despesa de maior relevância no ponto de venda (Gráfico 4).

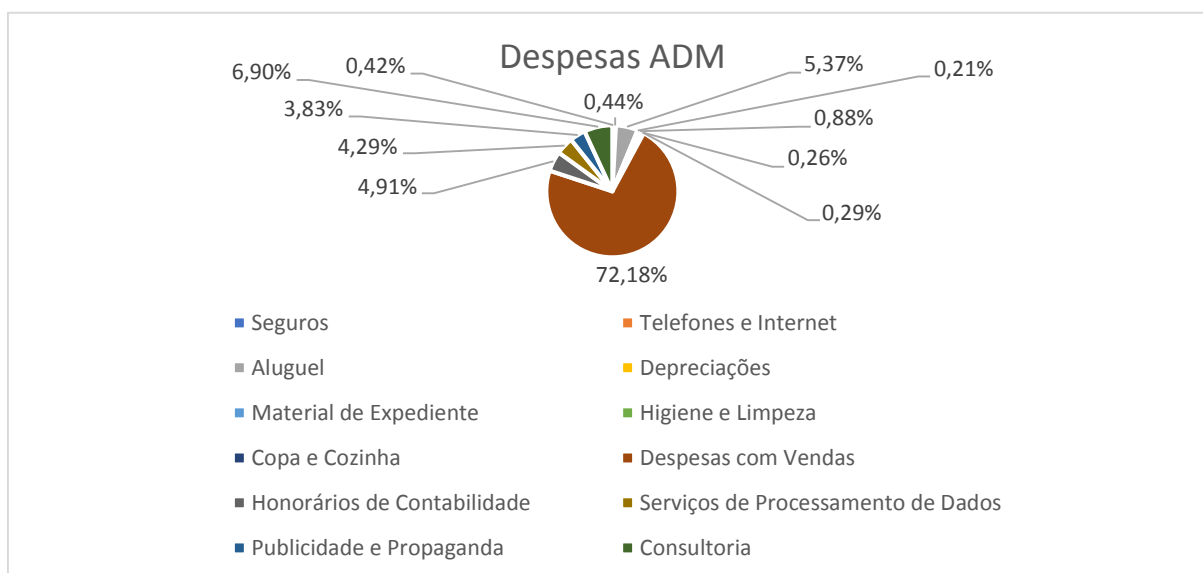
Gráfico 4 – Representatividade das despesas das Lojas



Fonte: Elaborado pela autora.

Na administração geral, por sua vez, as despesas com vendas representam 72,18% das despesas (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Representatividade das despesas das ADM



Fonte: Elaborado pela autora.

Após a elaboração do orçamento das despesas administrativas, partiu-se para projeção do fluxo de caixa.

#### 4.4 FLUXO DE CAIXA PROJETADO

A direção da referida empresa do estudo de caso considera que, como tem o seu público segmentado em classe A e B e tem a característica de mercadorias de alta qualidade, pode contar com 100% do recebimento das vendas. Com relação à política de prazos de recebimento nas vendas, considera-se 20% para o recebimento à vista e 80% para o recebimento em três meses (30, 60 e 90 dias), sendo assim, facilitando o bom desempenho de fluxo de caixa, conforme o comportamento dos gastos.

Os pagamentos de fornecedores, conforme política de negociação à vista, são realizados dentro do próprio mês, aproveitando o prazo médio de recebimento, pois, como a empresa tem um perfil mais conservador, não adota parcelamentos, até porque neste setor isso interfere no custo da mercadoria.

Assim como ocorre com os fornecedores de mercadorias, as demais despesas são pagas no mês subsequente, ou seja, sempre é negociado para vencimento no início do mês seguinte, bem como os salários são pagos até o 5º dia útil e assim respectivamente com os encargos, seguidos por legislação para pagamento no vencimento. Cabe destacar que para os pagamentos realizados em janeiro/2019 no fluxo, foram consideradas análises do comportamento dos gastos e os últimos valores projetados/pagos do ano base utilizado (2018).

Os impostos referentes ao ICMS, PIS e COFINS sobre o faturamento são apurados mensalmente e os pagamentos ocorrem no mês subsequente. Referente ao IR e CSLL, sendo a empresa tributada pelo Lucro Real, as apurações ocorrem mensalmente e os pagamentos são efetuados no mês subsequente a sua apuração.

Importante ressaltar que os meses fracos de vendas, citados no orçamento de vendas, afetam o caixa com o recebimento em menor escala, ou seja, tem-se situações de caixa negativo nesses meses, mas sendo recuperado nos melhores meses, resultando em saldo acumulado satisfatório, podendo o diretor administrador colocar na aplicação financeira.

Apresenta-se, na Tabela 16, a projeção de fluxo de caixa para o ano de 2019, sendo que o saldo de caixa inicial para janeiro de 2019 considerou-se zero, pois a empresa adota a política de, a cada final de ano, transferir o saldo para a conta bancária onde possui aplicação financeira e caso venha a faltar é realizado o resgate do valor necessário.



Taxa Banco c/c	204,00	204,00	204,00	204,00	204,00	204,00	204,00	204,00	204,00	204,00	204,00	204,00
Despesa com Vendas	47.600,00	38.500,00	33.250,00	38.500,00	57.750,00	57.750,00	61.250,00	38.500,00	57.750,00	57.750,00	57.750,00	57.750,00
Honorários de Contabilidade	3.200,00	3.495,36	3.495,36	3.495,36	3.495,36	3.495,36	3.495,36	3.495,36	3.495,36	3.495,36	3.495,36	3.495,36
TI	2.800,00	3.058,44	3.058,44	3.058,44	3.058,44	3.058,44	3.058,44	3.058,44	3.058,44	3.058,44	3.058,44	3.058,44
Publicidade e Propaganda	2.500,00	2.730,75	2.730,75	2.730,75	2.730,75	2.730,75	2.730,75	2.730,75	2.730,75	2.730,75	2.730,75	2.730,75
Consultoria	4.500,00	4.915,35	4.915,35	4.915,35	4.915,35	4.915,35	4.915,35	4.915,35	4.915,35	4.915,35	4.915,35	4.915,35
<b>(-) Fornecedores a Pagar</b>	<b>513.000,00</b>	<b>461.250,00</b>	<b>618.750,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>765.000,00</b>	<b>641.250,00</b>	<b>618.750,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>759.510,00</b>	<b>647.010,00</b>
<b>(-) Tributos a pagar</b>	<b>50.000,00</b>	<b>3.473,63</b>	<b>-</b>	<b>3.408,60</b>	<b>47.760,67</b>	<b>47.686,20</b>	<b>56.314,24</b>	<b>3.901,13</b>	<b>48.938,45</b>	<b>49.187,82</b>	<b>49.401,59</b>	<b>49.220,03</b>
<b>(=) Sobra ou Falta Mês</b>	<b>- 235.173,02</b>	<b>-32.560,07</b>	<b>-11.229,98</b>	<b>1.638,51</b>	<b>- 55.180,82</b>	<b>281.441,56</b>	<b>274.174,98</b>	<b>361.180,37</b>	<b>179.474,73</b>	<b>152.558,68</b>	<b>282.001,58</b>	<b>412.755,35</b>
<b>Sobra ou Falta Acumulado</b>	<b>- 235.173,02</b>	<b>- 267.733,09</b>	<b>- 278.963,07</b>	<b>- 277.324,57</b>	<b>- 332.505,39</b>	<b>-51.063,83</b>	<b>223.111,15</b>	<b>584.291,52</b>	<b>763.766,24</b>	<b>916.324,93</b>	<b>1.198.326,51</b>	<b>1.611.081,86</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme análise do fluxo de caixa projetado, identifica-se como política da empresa iniciar com saldo zero em 2019, pois sempre em dezembro de cada ano é realizado a transferência do valor restante para a conta bancária que possui baixa automática e que tem um rendimento de 0,4% ao mês, conforme o diretor administrador. Na Tabela 17 apresenta-se a composição da aplicação financeira, com o saldo, os resgates necessários e os rendimentos projetados.

Tabela 17 - Aplicação financeira projetada para 2019

Mês	Saldo 2019	Composição da aplicação financeira				Saldo Final
		Resgate	Aplicação	Rendimento		
Janeiro	382.225,84	-R\$ 235.173,02	147.052,82	588,21	147.641,03	
Fevereiro	147.641,03	-R\$ 32.560,07	115.080,96	460,32	115.541,29	
Março	115.541,29	-R\$ 11.229,98	104.311,30	417,25	104.728,55	
Abril	104.728,55	R\$ 1.638,51	106.367,06	425,47	106.792,52	
Maio	106.792,52	-R\$ 55.180,82	51.611,70	206,45	51.818,15	
Junho	51.818,15	R\$ 281.441,56	333.259,70	1.333,04	334.592,74	
Julho	334.592,74	R\$ 274.174,98	608.767,72	2.435,07	611.202,79	
Agosto	611.202,79	R\$ 361.180,37	972.383,16	3.889,53	976.272,69	
Setembro	976.272,69	R\$ 179.474,73	1.155.747,42	4.622,99	1.160.370,41	
Outubro	1.160.370,41	R\$ 152.558,68	1.312.929,10	5.251,72	1.318.180,81	
Novembro	1.318.180,81	R\$ 282.001,58	1.600.182,40	6.400,73	1.606.583,13	
Dezembro	1.606.583,13	R\$ 412.755,35	2.019.338,48	8.077,35	2.027.415,83	

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, verifica-se que nos meses em que a projeção do fluxo de caixa apresentou falta de caixa, foram previstos resgates e, nos meses com projeção de sobra, foram previstas aplicações que, por sua vez, geram receitas financeiras (rendimentos) para a empresa.

Tendo em vista estas informações, após a elaboração do fluxo de caixa projetado, partiu-se para a demonstração do resultado do exercício projetada.

#### 4.5 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADA

Por fim, chega-se à elaboração final do orçamento, pois já com todas as peças definidas e orçadas, como as receitas, custos e as despesas para o ano de 2019, elabora-se a demonstração do resultado do exercício projetada para identificação do lucro desejado.

Cabe destacar que na projeção do resultado antes do IR e CSLL, conforme citado anteriormente, a empresa é tributada pelo Lucro Real, a apuração é realizada mensalmente de acordo com as respectivas alíquotas 15% sobre o lucro apurado e com adicional de 10% sobre a parcela do lucro que exceder R\$ 20.000,00 e da mesma forma a CSLL de 9%.

Apresenta-se, na Tabela 18, a projeção da demonstração do resultado do exercício da empresa do estudo de caso para o ano de 2019.



Tabela 18 - Demonstração do resultado projetado para 2019

DRE	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>1.100.000,00</b>	<b>950.000,00</b>	<b>1.100.000,00</b>	<b>1.650.000,00</b>	<b>1.650.000,00</b>	<b>1.750.000,00</b>	<b>1.100.000,00</b>	<b>1.650.000,00</b>	<b>1.650.000,00</b>	<b>1.650.000,00</b>	<b>1.650.000,00</b>	<b>1.725.600,00</b>
Vendas de Mercadorias	1.100.000,00	950.000,00	1.100.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00	1.750.000,00	1.100.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00	1.725.600,00
<b>(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>	<b>299.750,00</b>	<b>258.875,00</b>	<b>299.750,00</b>	<b>449.625,00</b>	<b>449.625,00</b>	<b>476.875,00</b>	<b>299.750,00</b>	<b>449.625,00</b>	<b>449.625,00</b>	<b>449.625,00</b>	<b>449.625,00</b>	<b>470.226,00</b>
Impostos e Contribuições sobre Vendas	299.750,00	258.875,00	299.750,00	449.625,00	449.625,00	476.875,00	299.750,00	449.625,00	449.625,00	449.625,00	449.625,00	470.226,00
<b>(=) RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA</b>	<b>800.250,00</b>	<b>691.125,00</b>	<b>800.250,00</b>	<b>1.200.375,00</b>	<b>1.200.375,00</b>	<b>1.273.125,00</b>	<b>800.250,00</b>	<b>1.200.375,00</b>	<b>1.200.375,00</b>	<b>1.200.375,00</b>	<b>1.200.375,00</b>	<b>1.255.374,00</b>
<b>(-) CUSTO DAS VENDAS</b>	<b>495.000,00</b>	<b>427.500,00</b>	<b>495.000,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>787.500,00</b>	<b>495.000,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>742.500,00</b>	<b>776.520,00</b>
Custo das Mercadorias Vendidas	495.000,00	427.500,00	495.000,00	742.500,00	742.500,00	787.500,00	495.000,00	742.500,00	742.500,00	742.500,00	742.500,00	776.520,00
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>305.250,00</b>	<b>263.625,00</b>	<b>305.250,00</b>	<b>457.875,00</b>	<b>457.875,00</b>	<b>485.625,00</b>	<b>305.250,00</b>	<b>457.875,00</b>	<b>457.875,00</b>	<b>457.875,00</b>	<b>457.875,00</b>	<b>478.854,00</b>
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>290.776,55</b>	<b>285.654,44</b>	<b>291.047,52</b>	<b>311.520,10</b>	<b>311.739,12</b>	<b>314.112,53</b>	<b>288.995,29</b>	<b>308.056,03</b>	<b>307.322,57</b>	<b>306.693,85</b>	<b>307.227,85</b>	<b>308.197,23</b>
Despesas Com Pessoal	146.661,67	146.661,67	146.661,67	146.661,67	146.661,67	146.661,67	146.661,67	146.661,67	146.661,67	146.661,67	148.344,69	148.344,69
Despesas Administrativas	105.999,09	105.999,09	106.099,09	107.329,89	107.329,89	107.329,89	106.064,69	107.329,89	107.329,89	107.329,89	107.329,89	107.329,89
Despesas Financeiras	38.704,00	33.454,00	38.704,00	57.954,00	57.954,00	61.454,00	38.704,00	57.954,00	57.954,00	57.954,00	57.954,00	60.600,00
Receitas Financeiras	588,21	460,32	417,25	424,47	206,45	1.333,04	2.435,07	3.889,53	4.622,99	5.251,72	6.400,73	8.077,35
<b>(=) RESULTADOS ANTES DO IR E CSLL</b>	<b>14.473,45</b>	<b>-22.029,44</b>	<b>14.202,48</b>	<b>146.354,90</b>	<b>146.135,88</b>	<b>171.512,47</b>	<b>16.254,71</b>	<b>149.818,97</b>	<b>150.552,43</b>	<b>151.181,15</b>	<b>150.647,15</b>	<b>170.656,77</b>
<b>(-) PROVISÃO P/ IMPOSTOS</b>	<b>3.473,63</b>	<b>-</b>	<b>3.408,60</b>	<b>47.760,67</b>	<b>47.686,20</b>	<b>56.314,24</b>	<b>3.901,13</b>	<b>48.938,45</b>	<b>49.187,82</b>	<b>49.401,59</b>	<b>49.220,03</b>	<b>56.023,30</b>
Provisão p/ IR	2.171,02	-	2.130,37	21.953,24	21.920,38	25.726,87	2.438,21	22.472,85	22.582,86	22.677,17	22.597,07	25.598,52
Provisão p/ Adic IR	-	-	-	12.635,49	12.613,59	15.151,25	-	12.981,90	13.055,24	13.118,12	13.064,71	15.065,68
Provisão p/ CSLL	1.302,61	-	1.278,22	13.171,94	13.152,23	15.436,12	1.462,92	13.483,71	13.549,72	13.606,30	13.558,24	15.359,11
<b>(=) RESULTADO LIQUIDO DO EXERCICIO</b>	<b>10.999,82</b>	<b>-22.029,44</b>	<b>10.793,89</b>	<b>98.594,24</b>	<b>98.449,68</b>	<b>115.198,23</b>	<b>12.353,58</b>	<b>100.880,52</b>	<b>101.364,60</b>	<b>101.779,56</b>	<b>101.427,12</b>	<b>114.633,47</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a projeção do lucro líquido para cada um dos meses, a demonstração do resultado em valores percentuais permite compreender a estrutura de custos e despesas da empresa e a formação do seu resultado final para o ano de 2019 (Tabela 19).

Tabela 19 - Demonstração do resultado em %

DRE	Total 2019	AV
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	17.625.600,00	137,5%
Vendas de Mercadorias	17.625.600,00	137,5%
<b>(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>	4.802.976,00	37,5%
Impostos e Contribuições sobre Vendas	4.802.976,00	37,5%
<b>(=) RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA</b>	12.822.624,00	100,0%
<b>(-) CUSTO DAS VENDAS</b>	7.931.520,00	61,9%
Custo das Mercadorias Vendidas	7.931.520,00	61,9%
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>	4.891.104,00	38,1%
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>	3.631.343,08	28,3%
Despesas Com Pessoal	1.763.306,13	13,8%
Despesas Administrativas	1.282.801,08	10,0%
Despesas Financeiras	619.344,00	4,8%
Receitas Financeiras	34.108,13	0,3%
<b>(=) RESULTADOS ANTES DO IR E CSLL</b>	1.259.760,92	9,8%
<b>(-) PROVISÃO P/ IMPOSTOS</b>	415.315,66	3,2%
Provisão p/ IR	192.268,55	1,5%
Provisão p/ Adic IR	107.685,97	0,8%
Provisão p/ CSLL	115.361,13	0,9%
<b>(=) RESULTADO LIQUIDO DO EXERCICIO</b>	<b>844.445,26</b>	<b>6,6%</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base na análise realizada da projeção da receita almejada pela gestão para o ano de 2019, verifica-se que os impostos sobre vendas representam 37,5%, bem como o custo das mercadorias vendidas correspondem a 61,9%, obtendo um lucro bruto de 38,1% da receita líquida.

As despesas operacionais com a representação de 28,3% da receita líquida. Cabe destacar que nas despesas operacionais as maiores participações são referentes ao gasto com pessoal de 13,8% e nas despesas administrativas de 10%.

Entretanto, as despesas financeiras referem-se as tarifas bancárias e taxas da operadora de cartões e apresentam uma menor participação de 4,8%. Já as receitas financeiras são oriundas dos rendimentos do valor aplicado mensalmente e correspondem a apenas 0,3% da receita líquida.

Desta forma, projeta-se um resultado antes dos tributos de 9,8% da receita líquida e, após considerar-se o IR e CSLL, um lucro líquido de 6,6%. Essa lucratividade projetada atende aos objetivos da empresa, uma vez que a direção estabeleceu como meta um lucro de 5%.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a competitividade do mercado empresarial, conseqüentemente, fazendo com que as empresas de pequeno porte adotem práticas e metodologias de gestão, principalmente a definição de estratégias e objetivos futuros, bem como a visualização de cenários futuros e para mensuração e desempenho, nada melhor que o orçamento empresarial, sendo esse o tema pesquisado na referida empresa do estudo de caso. Empresa do ramo do comércio do segmento óptico em Porto Alegre, com 123 anos de atuação.

Nesse estudo foi possível identificar seu diferencial, por atender o público A e B, bem como a sazonalidade nas vendas, resultando diretamente o desempenho financeiro. Verificou-se que as projeções indicaram que os resultados almejados podem ser obtidos, pois apesar dos meses fracos de vendas, nos melhores meses é possível recuperar. Também foi possível identificar que por se tratar de uma empresa familiar de pequeno porte, as decisões são centralizadas no diretor administrador, bem como as definições de critérios já praticados na empresa que foram adotados como premissas no orçamento.

Por tratar-se de uma empresa do comércio, o custo da mercadoria vendida tem grande peso, bem como as despesas das lojas com alugueis e mão-de-obra. Com isso, é de muita importância a utilização da prática do orçamento com projeções para tomada de decisão, conforme demonstrado no presente trabalho, pois, a partir do planejamento é possível acompanhar não apenas o atingimento das metas de vendas, mas também o volume de custos e despesas para, quando necessário, definir ações que garantam que os limites projetados não sejam ultrapassados.

Da mesma forma, as projeções orçamentárias podem permitir uma melhor gestão dos recursos financeiros da empresa, pois, ao se verificar os momentos de falta/sobre de caixa com antecedência, é possível planejar de maneira adequada a captação/aplicação de recursos.

Assim, tendo em vista o objetivo do trabalho que era propor um modelo de orçamento para auxiliar a tomada de decisão na empresa estudada e que foi proposto um orçamento que permite o controle e gestão das metas de vendas e resultados almejados da direção através das ferramentas de fluxo de caixa e demonstração de resultados projetadas, entende-se que o objetivo geral foi atingido.

Contudo, percebeu-se também que a empresa tem um foco em metas de vendas, porém, não possui nenhuma ferramenta de gestão para acompanhamento e tomada de decisão, só tem em sua rotina o acompanhamento das vendas por loja e controle de pesquisa de satisfação dos clientes, através de reunião com gestores de lojas uma vez no mês, conforme a experiência do diretor.

Desta forma, para a adequada implantação do orçamento e das ações de acompanhamento e controle que devem ser realizadas em decorrência dela, recomenda-se que a empresa insira na pauta das reuniões mensais com os gestores as peças orçamentárias para conhecimento, bem como para estimular a prática de controle e análise, conseqüentemente, o engajamento para a utilização.

## REFERÊNCIAS

- ATRILL, Peter & MCLANEY, Eddie. **Contabilidade gerencial**: para tomada de decisão. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- BÊRNI, Duílio de Ávila; FERNANDEZ Brena Paula Magno. **Métodos e técnicas de pesquisa**: modelando as ciências empresariais/organizadores. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Cardoso, Ruy Lopes. **Orçamento empresarial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- CERVO, Clarissa Socal; SANTOS, Izabel Cristina da Rosa. **Empresa familiar e sucessão**. Porto Alegre: Editora Unisinos, 2016.
- CORONADO, O. **Contabilidade gerencial básica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CREPALDI, S.A. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- Cruz, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico**: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Planejamento estratégico na prática** – 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GARRISON, Ray H., et al. **Contabilidade gerencial**. 11º ed. Rio Janeiro: LTC, 2007.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GUINDANI, Ari Antônio; GUINDANI, Roberto Ari; CRUZ, June Alisson Westarb; MARTINS, Tomas Sparano. **Planejamento estratégico orçamentário**. 1. ed. São Paulo: Inter Saberes, 2012.
- HORNGREN, Charles; FOSTER, George; DATAR, Krikant M. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para a pesquisa e desenvolvimento:** aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LUNKES, Rogério João. **Contabilidade Gerencial:** um enfoque na tomada de decisão. Florianópolis: Visual Books, 2007.

\_\_\_\_\_. **Manual de orçamento.** São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Manual de orçamento.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias, práticas. São Paulo: Atlas, 2013.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial:** manual de elaboração – 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clovis Luis; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamentário empresarial:** novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education, 2009.

*PwC - Pesquisa Global sobre Empresas Familiares, 2014*  
<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-fam-14.pdf> acessado dia 09/06/2017.

PYHRR, Peter A. **Orçamento base zero.** São Paulo: Interciência, 1981.

SÁ, Carlos Alexandre. **Orçamento empresarial:** novas técnicas de elaboração e de acompanhamento. São Paulo: Atlas, 2014.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Orçamento na administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

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

\_\_\_\_\_. **Orçamento na administração de empresas:** planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2. ed. Revista Florianópolis. UFSC, 2001.

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

STEINER, George A. S. **Top management planning**. New York: Macmillan, 1969.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e método. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional**. Porto Alegre: Sagra, 1983.

WELSCH, Gleen A. **Orçamento empresarial**. 4 ed. São Paulo; Atlas, 1983.

WERNER, René A. **Família & Negócios**: um caminho para o sucesso 1ª ed. São Paulo: Manole, 2004.