

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**BRUNA VIEIRA DE SOUZA PATRÍCIO**

**ELABORAÇÃO DE UM SISTEMA ORÇAMENTÁRIO ALINHADO AS DIRETRIZES  
DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
MICROEMPRESA DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS.**

**CRICIÚMA**

**2014**

**BRUNA VIEIRA DE SOUZA PATRÍCIO**

**ELABORAÇÃO DE UM SISTEMA ORÇAMENTÁRIO ALINHADO AS DIRETRIZES  
DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
MICROEMPRESA DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva.

**CRICIÚMA**

**2014**

**BRUNA VIEIRA DE SOUZA PATRÍCIO**

**ELABORAÇÃO DE UM SISTEMA ORÇAMENTÁRIO ALINHADO AS DIRETRIZES  
DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
MICROEMPRESA DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 23 de Junho de 2014

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Realdo de Oliveira da Silva – Especialista - (UNESC) - Orientador

---

Prof. Marcelo Salazar - Especialista - (UNESC) - Examinador

**Dedico este trabalho àqueles que mais amo;  
a Deus em primeiro lugar, ao meu amado  
esposo Daniel, a meus queridos pais,  
Edison e Eliete, aos meus companheiros e  
irmãos Ana Paula e Gabriel, e ao meu anjo  
de luz, eterno avô, Manoel (*in memoriam*) .**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me conceder a vida, e por todas as bençãos que me proporciona em toda minha existência.

Ao meu amado esposo Daniel, pelo carinho e dedicação em todos os momentos, por sempre me incentivar a continuar os meus estudos, pela paciência e compreensão nos momentos difíceis, pelo seu amor incondicional.

Aos meus queridos pais Edison e Eliete, por sempre apoiar e incentivar a busca pelo conhecimento, por todo amor que sempre me proporcionaram, pelo cuidado, afeto e carinho, por serem meus exemplos de vida.

Aos meus preciosos irmãos, Ana Paula e Gabriel, por todo o carinho, amor, apoio e ajuda, em todos os momentos. Em especial à Ana Paula que mesmo longe, auxiliou-me na concretização deste trabalho.

Ao meu amado avô Manoel (*in memoriam*), por todo companheirismo, carinho, amor e ternura dedicados durante todo o tempo que esteve ao meu lado, mas principalmente, pelo cuidado e proteção que sempre teve comigo e meus irmãos, meu exemplo de vida.

A minha madrinha querida e segunda mãe Zoê, que sempre cuidou de mim e de meus irmãos como se fosse nossa mãe. Amada dinda muito obrigada.

Aos meus sogros, Salézio e Ilédia, que são presentes em minha vida, pois Deus em seu imenso amor me proporcionou verdadeiros pais que estão sempre prontos a me ajudar.

Ao meu orientador, Realdo, que não mediu esforços para me auxiliar na elaboração deste trabalho, por sua colaboração, dedicação, paciência e atenção, muito obrigada.

Aos meus amigos, meus sinceros agradecimentos pelo companheirismo e carinho, em especial as amigas Aline, Juliane, Caroline, Thatiana e Janaina, pessoas iluminadas que sempre me proporcionaram alegrias e felicidades e me auxiliaram a concretizar esse sonho.

Enfim, a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conquista desse grande objetivo, muito obrigada.

**“Prepara-se o cavalo para o dia da batalha, mas o Senhor é quem dá a vitória”.**

**Provérbios 21;31.**

## RESUMO

PATRICIO, Bruna Vieira de Souza. **Elaboração de um sistema orçamentário alinhado as diretrizes do planejamento estratégico: Um estudo de caso em uma microempresa de transporte de passageiros.**2014. 68p. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Em um ambiente altamente competitivo, em queo crescimento organizacional é latente, o processo de gestão é considerado um elemento primordial para a perenidade e sucesso do negócio. Dessa forma, as empresas buscam alternativas para permanecerem no mercado de maneira sólida e com perspectivas de futuro. Uma das alternativas eficientes nesse processo é o orçamento, capaz de direcionar os objetivos da empresa, em meio a um mundo que muda constantemente. O sistema orçamentário, por sua vez, é a concretização em números do planejamento estratégico, essas informações são avaliadas nos demonstrativos contábeis, para então verificar se aquilo que foi planejado alcançará o resultado esperado pela organização. Sendo assim, este trabalho tem como objetivo elaborar um sistema orçamentário alinhado as diretrizes do planejamento estratégico. Esta pesquisa caracteriza-se como um trabalho explicativo, de caráter quantitativo, obtendo como método de pesquisa bibliográfica e um estudo de caso em uma empresa de transporte de passageiros. Após explanar os aspectos teóricos, será apresentado um caso prático, que tem como proposta a elaboração de um sistema orçamentário para uma microempresa do segmento de transporte de passageiros. Diante do contexto, fica clara a importância do orçamento como ferramenta de gestão para a eficiência dos negócios.

**Palavras-chave:** Planejamento. Sistema Orçamentário. Negócio. Ferramenta de Gestão.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Níveis de decisão e tipos de planejamento. ....	18
<b>Figura 2:</b> Análise SWOT .....	19
<b>Figura 3:</b> Demonstrativo de plano orçamentário.....	23
<b>Figura 4:</b> Estrutura básica de orçamento .....	29
<b>Figura 5:</b> Orçamento de compras.....	33
<b>Figura 6:</b> Orçamento das despesas comerciais e administrativas.....	34
<b>Figura 7:</b> Organograma da empresa .....	42
<b>Figura 8:</b> Etapas do estudo .....	43
<b>Figura 9:</b> Diretrizes estratégicas .....	45
<b>Figura 10:</b> Tradução da visão estratégica .....	46
<b>Figura 11:</b> Custos fixos e variáveis.....	48
<b>Figura 12:</b> Despesas .....	48



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Classificação dos estabelecimentos conforme a receita bruta anual .....	16
<b>Quadro 2:</b> Classificação dos estabelecimentos segundo o porte .....	17
<b>Quadro 3:</b> Postura estratégica da empresa.....	20
<b>Quadro 4:</b> O volume de produção orçado .....	31
<b>Quadro 5:</b> Análise vertical e horizontal.....	37
<b>Quadro 6:</b> Premissas orçamentárias .....	47
<b>Quadro 7:</b> Demonstrativo de financiamento .....	49
<b>Quadro 8:</b> Demonstrativo do resultado do exercício orçado .....	50
<b>Quadro 9:</b> Fluxo de caixa orçado .....	52
<b>Quadro 10:</b> Balanço patrimonial orçado .....	54
<b>Quadro 11:</b> Análise vertical e horizontal - DRE .....	55
<b>Quadro 12:</b> Análise vertical e horizontal – BP (Ativo).....	56
<b>Quadro 13:</b> Análise vertical e horizontal - BP (Passivo) .....	57

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

OBZ	Orçamento Base Zero
BP	Balanço Patrimonial
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
EI	Estoque Inicial
EF	Estoque Final
FC	Fluxo de Caixa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
EPP	Empresa de Pequeno Porte
DFC	Demonstrativo de Fluxo de Caixa
ME	Microempresa
MEI	Micro empreendedor Individual
IPCA	Índice Nacional de Preços para Consumidor Amplo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS .....	16
2.2 PLANEJAMENTO .....	17
2.3 ESTRATÉGIA.....	19
2.4 OBJETIVOS E METAS.....	21
2.5 VISÃO ESTRATÉGICA .....	22
2.6 PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO .....	22
2.7 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	24
<b>2.7.1 Conceitos e finalidades</b> .....	<b>24</b>
<b>2.7.2 Vantagens e limitações</b> .....	<b>24</b>
2.8 TIPOS DE ORÇAMENTO .....	26
<b>2.8.1 Orçamento estático</b> .....	<b>26</b>
<b>2.8.2 Orçamento flexível</b> .....	<b>27</b>
<b>2.8.3 Orçamento base zero</b> .....	<b>27</b>
2.9 PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS .....	28
<b>2.9.1 Orçamento de vendas</b> .....	<b>29</b>
<b>2.9.2 Orçamento de produção</b> .....	<b>30</b>
<b>2.9.3 Orçamento de custos</b> .....	<b>31</b>
<b>2.9.4 Orçamento de compras</b> .....	<b>32</b>
<b>2.9.5 Orçamento de despesas</b> .....	<b>33</b>
<b>2.9.6 Orçamento de investimento</b> .....	<b>34</b>
2.10 PROJEÇÕES DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS .....	35
<b>2.10.1 Análise das variações</b> .....	<b>36</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>38</b>
3.1 ENQUADRAMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>40</b>
4.1 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA.....	40
<b>4.1.1 Histórico</b> .....	<b>40</b>

<b>4.1.2 Serviços Fornecidos .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.3 Mercado de atuação .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.4 Organograma .....</b>	<b>41</b>
4.2 ETAPAS DO ESTUDO .....	42
4.3 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS .....	44
4.4 PROCESSO ORÇAMENTÁRIO .....	46
<b>4.4.1 Orçamento de receitas .....</b>	<b>47</b>
<b>4.4.2 Orçamento de custos da prestação de serviços .....</b>	<b>47</b>
<b>4.4.3 Orçamento de despesas .....</b>	<b>48</b>
<b>4.4.4 Orçamento de investimento .....</b>	<b>49</b>
4.5 PROJEÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS .....	50
<b>4.5.1 Demonstração de resultado .....</b>	<b>50</b>
<b>4.5.2 Fluxo de caixa .....</b>	<b>51</b>
<b>4.5.3 Balanço patrimonial .....</b>	<b>53</b>
4.6 ANÁLISE ORÇAMENTÁRIA .....	55
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE(S) .....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo explicar o tema, problema, objetivos e justificativa da pesquisa. O foco será a implantação de um sistema orçamentário alinhado as diretrizes do planejamento estratégico, em uma empresa de pequeno porte, no ramo de transporte de passageiros.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Devido à competitividade acirrada que paira sobre a economia ao longo dos anos aliada às oportunidades crescentes do mercado interno, derivado dos grandes eventos esportivos em ascensão neste país, estima-se que pequenas e médias empresas sintam-se convocadas ao trabalho. Pequenos e médios empreendimentos veem neste cenário, oportunidades latentes de crescimento.

Com o crescimento externo das organizações, existe também a necessidade de um crescimento interno, é possível destacar alguns pontos a ser observados: gestão de pessoas, eficiência administrativa e operacional, estratégias de crescimento, dentre outras. É necessário que as empresas estejam internamente alinhadas a seus propósitos de crescimento, assim terão rotas sólidas e regulares em busca de seus objetivos.

Diante do exposto, cada vez mais as empresas necessitam de ferramentas de gestão que impulsionam a sua permanência no mercado em busca do sucesso empresarial. Essas ferramentas são instrumentos utilizados na contabilidade gerencial - ramo da contabilidade, que tem como finalidade gerar informações eficazes e eficientes para auxiliar na tomada de decisão.

Neste cenário encontram-se duas ferramentas gerenciais imprescindíveis para que a empresa consiga atingir melhores resultados, para alavancar seu crescimento e criar vantagens competitivas: o planejamento estratégico e orçamento.

O planejamento é um instrumento de gestão que está voltado para o alcance dos interesses da corporação, que tem como objetivo desenvolver processos que reduzam a incerteza envolvida na tomada de decisão e consequentemente maximizar as chances de concretização dos objetivos, desafios e metas estabelecidos pela empresa.

O orçamento empresarial é um modelo de previsão de resultados. Por isso, é de suma importância estar alinhado ao planejamento estratégico, visto que um orçamento bem realizado deve ser originário de metas e objetivos traçados pela empresa. O orçamento é baseado em informações quantitativas. Seus dados são baseados em valores, que devem ser acompanhados e avaliados periodicamente, assegurando que aquilo que foi planejado será analisado e controlado.

Ele se torna essencial, pois consegue projetar receitas e gastos que analisados podem agregar valor para outros investimentos e lucros futuros. É importante ter o acompanhamento do orçamento, para saber se aquilo que foi projetado continua sendo viável para a organização e possível de se concretizar.

Desse modo, verificando a mudança do cenário global, a alta competitividade e a necessidade das empresas em obter informações eficazes para concretização de seus objetivos foram identificadas os seguintes questionamentos: **Quais são as etapas a serem seguidas na elaboração de um sistema orçamentário alinhado as diretrizes do planejamento estratégico para uma empresa do ramo de transporte de passageiros?**

## 1.2.OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa é analisar as contribuições da elaboração de um sistema orçamentário alinhado as diretrizes do planejamento estratégico para uma empresa do ramo de transporte de passageiros.

Para atingir o objetivo geral dessa pesquisa foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Identificar conceitos de orçamentos e as diversas previsões que envolvem a sua elaboração;
- ✓ Apresentar a relação entre o orçamento e o planejamento estratégico;
- ✓ Aplicar um estudo de caso contemplando a elaboração do orçamento empresarial para uma empresa do segmento de transporte de passageiros.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

É perceptível o crescimento de oportunidades para pequenos e médios negócios no país. Esse cenário de aquecimento econômico mobiliza toda cadeia produtiva refletindo conseqüentemente em pequenas e médias empresas que devem se preparar competitivamente para tirar o máximo de proveito destas oportunidades que estão surgindo.

É nesse momento de análise de cenários, que se percebe a necessidade das ferramentas de gestão, instrumentos da contabilidade gerencial que são capazes de suprir essas informações auxiliando no desenvolvimento empresarial, como o planejamento e orçamento.

Para se obter um orçamento eficaz e eficiente, ele deve estar alinhado às diretrizes do planejamento estratégico, visto que seu fundamento é baseado por meio dos objetivos e metas traçados pela empresa, ou seja, como a empresa se projeta para o futuro em relação aos seus custos, despesas, receitas e lucro. Ele necessita ser acompanhado constantemente para verificar se o que foi projetado pela empresa está sendo alcançado de maneira efetiva.

Diante do contexto, o tema deste estudo é de grande importância, para as organizações, devido às informações obtidas, de teor científico, abordando as ferramentas de gestão que norteiam as empresas para a tomada de decisão.

Neste sentido a opção por esse tema se deve ao fato de ser um processo pouco explorado e difundido por empresas de pequeno porte, propondo assim, a estruturação dessa ferramenta para a empresa objeto de estudo, de acordo com suas necessidades. Como o teor do estudo é científico, também poderá contribuir como fonte de conhecimento para outras empresas que buscam melhores desempenhos para alcançar o sucesso empresarial.

Dessa forma, este estudo é relevante, pois contribui também com desenvolvimento econômico, movimentando a economia do município que está inserida e das regiões próximas. Essas ferramentas não são apenas de uso empresarial, são métodos de estudo para as áreas acadêmicas das ciências exatas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa o estudo vai abordar por meio de pesquisa, a fundamentação teórica do tema - objeto de estudo apresentando os conceitos, objetivos e finalidades do planejamento e orçamento como ferramenta de gestão.

### 2.1 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Planejar, utilizar ferramentas de gestão e investir em inovação, não são fatores apenas praticados por empresas de grande porte. Esses esforços já estão sendo realizados por micro e pequenas empresas que procuram encontrar alternativas para garantir sua permanência no mercado. “Planejar todos os detalhes necessários ao lançamento de um negócio é imperativo para obter sucesso.” (DORNELAS *et al*, p. 108, 2008).

Pesquisas realizadas pelo SEBRAE<sup>1</sup> (2013) demonstram que a conscientização em aderir ao planejamento estratégico e orçamentário, possibilita mais chances para os pequenos empreendedores se manterem no mercado, pois reduz as possibilidades de fracasso decorrentes da falta de controle gerencial.

Dessa forma, quando se fala de micro e pequenas empresas é importante demonstrar como elas estão classificadas em relação ao seu porte. Para fins de tributação, segue no quadro 1 a seguir, dados estipulados pela Receita Federal do Brasil conforme regime simplificado de tributação – SIMPLES:

REGIME DE TRIBUTAÇÃO – SIMPLES NACIONAL	
Microempresa– ME	Receita bruta anual até 360 mil
Empresa de Pequeno Porte - EPP	Receita bruta anual de 360 mil até 3,6 milhões
Empreendedor Individual – MEI	Receita bruta anual até 60 mil

Fonte: Receita Federal do Brasil.

<sup>1</sup>SEBRAE\*. Pequenas, mas preparadas para o mercado. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 01 dez. 2013.



Outro método conhecido de classificação é pelo SEBRAE que determina o porte da empresa pela quantidade de trabalhadores, conforme o quadro a seguir:

Quadro 2: Classificação dos estabelecimentos segundo o porte

PORTE	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇO
Microempresa	Até 09 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
EPP	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Médio Porte	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande Porte	Acima de 499 pessoas ocupadas	Acima de 99 pessoas ocupadas

Fonte: SEBRAE (2013)

De acordo com Previdelli e Meurer (2005) as pequenas e médias empresas exercem um papel importante como geradoras de emprego e renda, promovendo o desenvolvimento econômico e social.

Sendo assim, constata-se que os micros empresários cada vez mais estão aderindo ao planejamento estratégico e ao orçamento, pois descobriram que utilizando essas ferramentas de gestão conseguem diminuir as chances de fracasso, aumentando as possibilidades do tão sonhado negócio dar certo.

## 2.2 PLANEJAMENTO

O planejamento é fator-chave para a sobrevivência e perenidade dos negócios. Muitas organizações conseguem aplicar em sua gestão criando um canal facilitador que alcance seus objetivos, promovendo o crescimento constante e a busca para a excelência em gestão.

Para Sanvicente e Santos (2009, p. 16):

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades .

Ainda, segundo Neto (2011, p. 15), “Planejar é estabelecer antecipadamente as ações a serem empreendidas e alocar os recursos necessários

para o atingimento das metas e dos objetivos traçados”. O planejamento permite a empresa ter uma visão de futuro, traçando metas e objetivos para alcançar o que se deseja.

O planejamento é dividido tradicionalmente em três níveis hierárquicos, derivados do processo de uma empresa, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2011, p. 15)

Planejamento estratégico: para Oliveira (2011), este planejamento está relacionado com os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo definidos pela empresa. Porém, utilizado de forma isolada, ele é insuficiente, visto que não existem fatores imediatos que operacionalizem o planejamento estratégico, por isso há uma necessidade da implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma conjunta.

Planejamento tático: Chiavenato e Sapiro (2003) enfatizam que o planejamento tático tem como finalidade aperfeiçoar determinada área da empresa, sua questão fundamental é a integração das informações dos diferentes departamentos da organização.

Planejamento operacional: A operacionalização da estratégia em curto prazo é o planejamento operacional, que tem como propósito, segundo Chiavenato e Sapiro (2003) de controlar e corrigir os desvios de execução, através de indicadores de desempenho e mensuração tendo como resultado promover ações corretivas.

## 2.3 ESTRATÉGIA

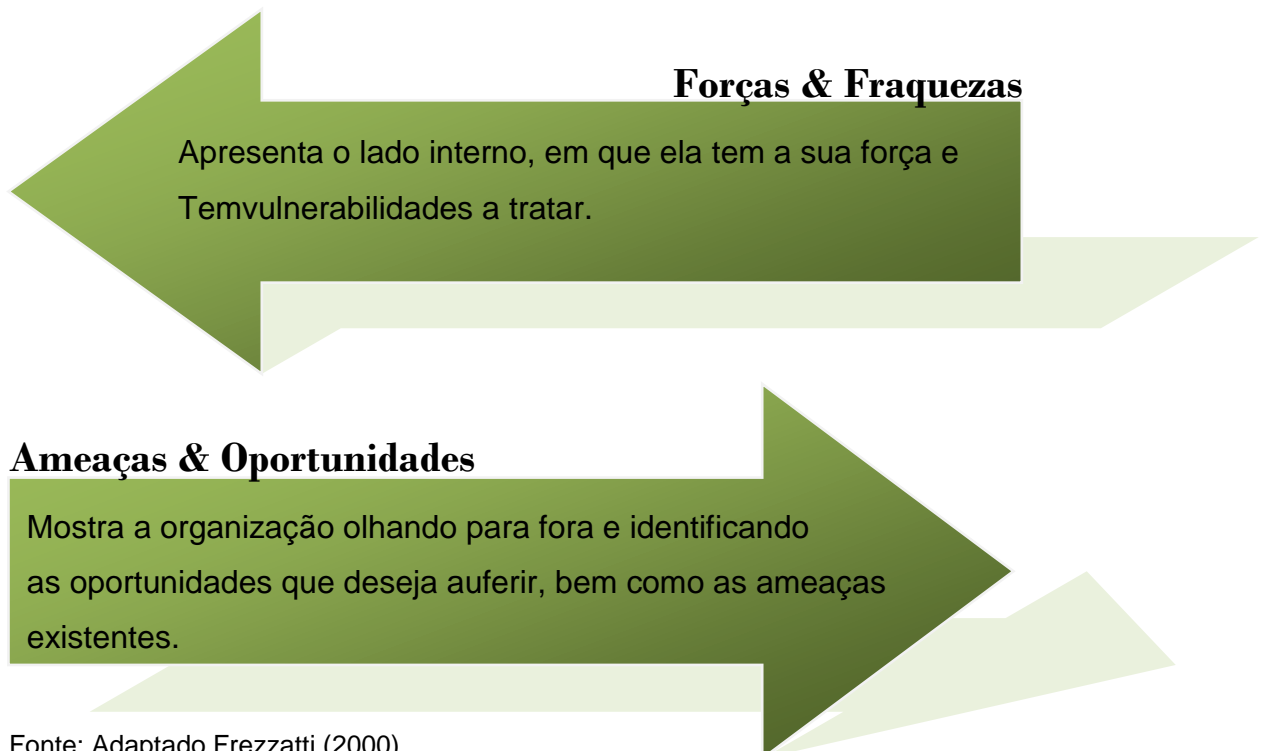
A estratégia é a forma em que a empresa consegue aperfeiçoar o uso de seus recursos, tornando-se cada vez mais competitiva, conseguindo explorar melhor o leque de oportunidades. Para Oliveira (2011) a estratégia deve ser em todos os momentos uma opção inteligente, econômica e viável, visto que ela pode ser a melhor arma que a empresa pode ter para aperfeiçoar o uso de seus recursos.

Pearce II e Kluyver (2007) descrevem que a estratégia é saber onde se deseja chegar e descobrir maneiras criativas de forma cautelosa para atingir seus objetivos. As empresas que tomam essa iniciativa possuem marcas inconfundíveis de um desenvolvimento estratégico bem-sucedido.

Sobre a perspectiva de Frezzatti (2000) as estratégias explicam como os objetivos podem ser atingidos. Uma das metodologias mais empregadas para a identificação das estratégias é a análise SWOT, ou seja, é a identificação dos pontos fortes e fracos, e as ameaças e oportunidades, dentro do ambiente empresarial.

Segue abaixo modelo da análise SWOT.

Figura 2: Análise SWOT:



Fonte: Adaptado Frezzatti (2000).

Padoveze (p. 107, 2012) elucida que “a estratégia a ser adotada deve estar em consonância com a missão da empresa, suas metas e objetivos. Basicamente, a estratégia é uma visão de longo prazo, que pode ser até configurada em número de anos”.

Há vários tipos de estratégias que podem ser traçadas em um ambiente empresarial. Oliveira (2011) salienta que as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação que a empresa está voltada à **sobrevivência, manutenção, crescimento** ou **desenvolvimento**. Podem ser usadas em conjunto, para que possam ser aproveitadas todas as oportunidades possíveis.

Segue no quadro 3 abaixo a postura estratégica da empresa:

DIAGNÓSTICO		INTERNOS	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
EXTERNO	Predominância de Ameaças	<b>Estratégia de sobrevivência</b>	<b>Estratégias de manutenção</b>
		redução de custos desinvestimento liquidação do negócio	estabilidade nicho especialização
	Predominância de oportunidades	<b>Estratégias de crescimento</b>	<b>Estratégias de desenvolvimento</b>
		inovação internacionalização <i>joint venture</i> expansão	de mercado de produtos ou serviços financeiro de capacidades de estabilidade diversificação horizontal vertical concêntrica conglomerada interna mista

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p.196).

Independentemente da situação em que a empresa se encontra, há necessidade da elaboração de estratégias para manter a saúde dos negócios, visto

que é imprescindível para a elaboração da estratégia fazer uma análise do ambiente. Por meio dessa análise, a elaboração da estratégia se torna mais viável aumentando as chances de sucesso de uma empresa e até mesmo em situações difíceis, evitando sua mortalidade.

## 2.4 OBJETIVOS E METAS

Os objetivos são fatores fundamentais, por esse motivo devem ser bem elaborados, pois possuem a finalidade de aumentar a eficácia e eficiência da organização para verificar se as metas estabelecidas estão sendo atingidas.

“Para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que palavras; devem ter significado concreto para o executivo, com a finalidade de obter sua participação e comprometimento de forma real, efetiva e contínua”. (OLIVEIRA, p. 149, 2011).

De acordo com Tavares (2005, p. 314):

Os objetivos desempenham uma série de funções abrangendo tanto a perspectiva externa quanto a interna. De maneira geral, suas funções podem ser delineadas da seguinte forma: posicionar a organização; orientar a ação; definir o ritmo do negócio; motivar pessoas; facilitar a avaliação do desempenho; e incorporar intuição e racionalidade.

Sanvicente e Santos (2009) afirmam que o objetivo de elaborar o planejamento e orçamento é exatamente determinar uma direção para execução dos planos, acompanhamento e controle. Com isso, permite a empresa comparar e realizar análises sobre aquilo que foi orçado em comparação com o que se realizou efetivamente.

Oliveira (2011) define que uma empresa pode ter diversos objetivos e uma das tarefas é determinar o grau de essencialidade de cada um deles, sendo que eles devem estar sempre ligados à estratégia da corporação. O objetivo é o alvo ou situação que se pretende alcançar, já as metas, são as etapas, ou passo intermediário, realizadas para alcançar os desafios e objetivos.

O estabelecimento de metas específicas são importantes ao se realizar um planejamento e orçamento. De acordo com Reeve e Fess (2001, p.179) “um conjunto de metas é sempre necessário para orientar e concentrar ações individuais e grupais”.

Contudo, conclui-se que uma adequada administração começa com o estabelecimento e compreensão nítida dos objetivos e metas a serem alcançados. É de suma importância definir objetivos e metas claras e concisas para facilitar a decisão dos gestores no processo final.

## 2.5 VISÃO ESTRATÉGICA

Visão estratégica em negócios é perceber para onde as coisas vão, quais são as forças que se opõem aos objetivos da organização, como lidar com elas, quais são as possíveis oportunidades que se abrem e como aproveitá-las bem.

Para Oliveira (2011), ter visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. “Uma vez definido o negócio, o passo seguinte é saber como se pretende que a organização seja vista e reconhecida, [...]. Uma organização precisa estar ancorada no futuro para estabelecer como pretende atuar no presente”. (TAVARES, 2005, p. 97).

A visão da empresa está alocada diretamente como ela se vê no futuro, como quer estar. Pearce II e Kluyver (2007) destacam que a visão representa os objetivos de longo prazo dos sócios em relação a qual posição competitiva que eles desejam alcançar a visão é o foco estratégico amplo de uma empresa para seu futuro.

Sendo assim, entende-se que a estratégia está interligada diretamente com a visão da empresa, visto que a estratégia e a visão tendem a identificar o futuro da instituição.

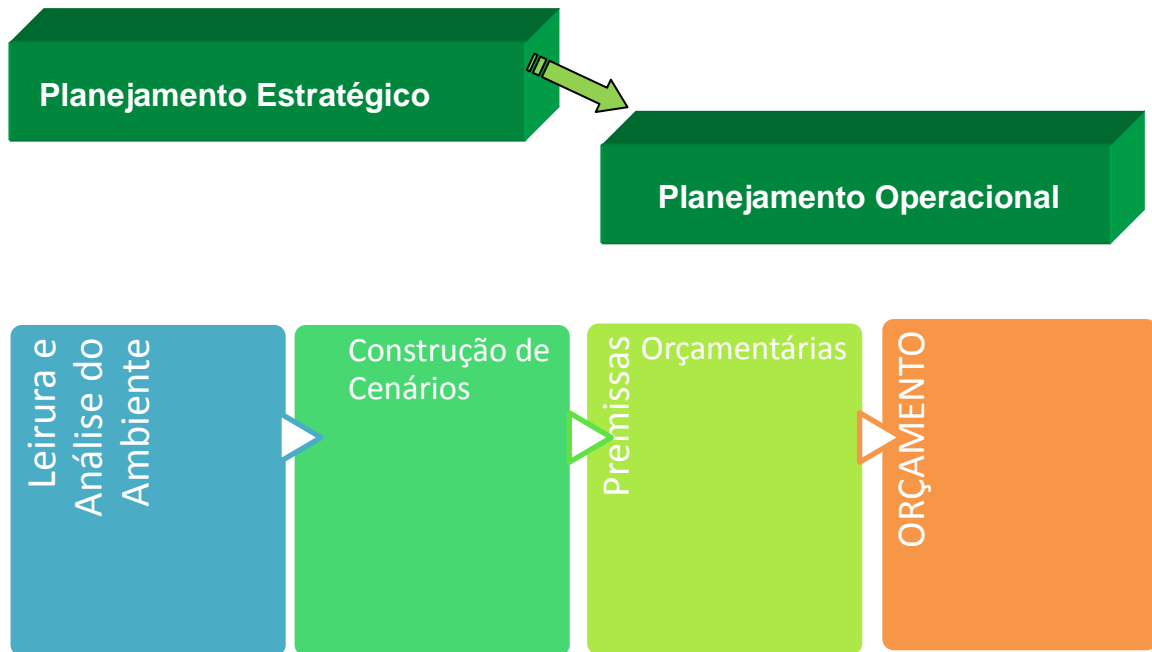
## 2.6 PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

O planejamento é um modo de pensar, de se questionar. O que fazer como fazer, quando fazer, quanto gastar ou investir. “Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente”. (PADOVEZZE, p.101, 2012). O planejamento é uma ferramenta de gestão imprescindível nos dias de hoje que tem como atividade operacional o orçamento empresarial.

Tavares (2000 apud LUNKES, 2005, p. 14) explica que o orçamento é realizado após a elaboração do planejamento estratégico, que passa a elaborar um

plano de ação, sendo que cada área da empresa reflete sobre seu papel no futuro, materializando-o em objetivos e ações que serão desenvolvidos com o intuito de alcançá-los.

Dessa forma, a figura 3, a seguir, apresenta o Demonstrativo de Plano Orçamentário, evidenciando o alinhamento entre planejamento e orçamento:



Fonte: Adaptado Padoveze (p. 213, 2012)

O orçamento, segundo Fernandes (2005) visa por meio de um planejamento adequado, prever ou projetar, para um período pré-determinado as receitas e despesas, ou seja, reproduzir antecipadamente a operação da empresa.

Frezatti (2000) salienta que planejar sem controle orçamentário é um desperdício de tempo e energia. O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado desejado se situou em relação ao planejado.

Dessa forma, constatam-se a importância de realizar um orçamento alinhado as diretrizes do planejamento estratégico. Por meio desse alinhamento, consegue-se observar se as metas e objetivos traçados pela empresa estão sendo atingidos.

## 2.7. ORÇAMENTO EMPRESARIAL

### 2.7.1 Conceitos e finalidades

Controlar é essencial. Acompanhar aquilo que foi planejado de forma quantitativa é o orçamento. As empresas projetam suas receitas, investimentos, despesas, custos, lucro, obrigações, conforme seus objetivos e metas visando alcançar sua perspectiva de futuro.

O orçamento é a etapa do planejamento estratégico que para Lunkes (2007) estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender as necessidades, características e objetivos da empresa no período. Para ele um orçamento é a materialização de um plano de ação futuro para determinado período. Essa ferramenta abrange aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto a ser seguido.

Seguindo essa linha de pensamento Boisvert (1999 apud LUNKES 2007, p.28) afirma que o orçamento é um conjunto de previsões quantitativas apresentadas de forma estruturada, uma materialização em valores dos projetos e dos planos.

Em contra partida, Fernandes (2005) ressalta que o orçamento é um plano administrativo-financeiro que cobre todas as fases operacionais por um período determinado, ou seja, é uma expressão formal das diretrizes, políticas, planos e metas estabelecidas pelos executivos da organização, com o intuito de quantificar e valorizar tais operações.

Desta forma, entende-se que o orçamento tem como finalidade direcionar a empresa, controlando os resultados para que os projetos e planos sejam realizados.

### 2.7.2 Vantagens e limitações

Para que um sistema orçamentário obtenha sucesso esperado é necessário que a empresa seja bem organizada. Fernandes (2005) recorda que a importância de se ter uma estrutura organizacional bem definida se dá ao fato de que são os departamentos do negócio que conhecem suas necessidades de



recursos para cumprir suas tarefas e investimentos. Portanto, somente os setores são capazes de estimar tais necessidades e projetar seu orçamento.

Como já mencionado neste estudo, a importância do processo orçamentário no apoio ao planejamento, execução e controle, Lunkes (2007, p. 35 e 36) define algumas vantagens como:

- ✓ Exige a definição prévia de objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho para as unidades de responsabilidade;
- ✓ Força a comunicação, a integração e a participação ao longo da organização;
- ✓ Formação de uma estrutura com atribuição de responsabilidade;
- ✓ Proporciona uma visão sistêmica das operações, identificando e eliminando as restrições e os gargalos, gerando maior eficiência, eficácia e economia as operações;
- ✓ Aumenta a coordenação e o controle das atividades organizacionais e auxilia a atingir as metas;
- ✓ Define objetivos e metas específicas que podem se tornar *benchmarks*<sup>2</sup> ou padrões de desempenho e quando essas medidas vão ser atingidas;
- ✓ Motiva os colaboradores ao longo da organização e as metas podem ser a base para remuneração variável.

Apesar de ser um sistema de grandes vantagens, o orçamento possui algumas limitações. De acordo com Passarelli e Bonfim (2003) o orçamento é extremamente dependente de decisões administrativas corretas para seu funcionamento.

Segundo os autores citados acima, o orçamento é um sistema de previsão de resultados, visa antecipadamente mostrar em números a vida da empresa exigindo um contínuo esforço de adaptação.

Lunkes (2007) salienta que dependendo do processo orçamentário escolhido, as limitações do orçamento podem variar, devido à evolução desses processos, alguns fatores tendem a mudar com o tempo, ficando cada vez menor.

---

<sup>2</sup>*Benchmark*\*: É o ato de executar um programa de computador, um conjunto de programas ou outras operações, a fim de avaliar a performance relativa de um objeto, normalmente executando uma série de testes padrões e ensaios nele.

Mesmo após a apresentação das limitações apresentadas pelos autores citados, as empresas devem levar em conta os aspectos positivos da implantação do orçamento e melhorar as falhas que podem ocorrer, pois se as desvantagens forem exploradas e encontrada soluções, o sistema será viável.

## 2.8 TIPOS DE ORÇAMENTO

Existem vários tipos de orçamento, os quais apresentam características peculiares, tais particularidades referem-se a sua maneira de estruturação, ou seja, como avaliar e controlar os resultados.

Lunkes (2007, p. 39) diz que “a definição, os objetivos e as características básicas são os mesmos para todos os processos orçamentários. No entanto, alguns aspectos e procedimentos são únicos e específicos de cada processo”.

Dessa forma, devido a sua essencialidade, conceituam-se os três principais tipos de orçamento: estático, flexível e base zero, comumente utilizado pelas empresas.

### 2.8.1 Orçamento estático

O orçamento estático é considerado para Padoveze (2012), o mais utilizado pelas empresas e, recebe esta classificação, pois na sua utilização as peças orçamentárias não pode sofrer alteração. Passarelli e Bomfim (2003) descrevem que este orçamento geralmente é mais utilizado pelas empresas cujas características e tipo de negócio permitam certa segurança nas previsões para os próximos anos, ou seja, são aquelas de grande porte que se mantêm mais sólidas no mercado.

No entanto, Padoveze (2012) ressalta que esse orçamento é muito utilizado pelas empresas em geral, principalmente por aquelas organizações que operam em vários países. O principal motivo dessa utilização é a necessidade de consolidação dos orçamentos, visto que essas empresas possuem filiais em vários locais. Nesses casos, o orçamento é vital para que a organização tenha uma visão geral de seu negócio. Em vista disso, o orçamento estático, é de grande importância para as empresas que tem a necessidade de consolidar seu orçamento.

### 2.8.2 Orçamento flexível

Para solucionar o problema do orçamento estático, surgiu o conceito de orçamento flexível. Assim, uma empresa que elaborou as estimativas para determinado período, e verificou que suas projeções foram diferentes do que foi realizado, poderá se ajustar de acordo com as suas necessidades. “Basicamente, o orçamento flexível é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividades” (PADOVEZE, 2012, p. 203).

Passarelli e Bomfim (2003) ressaltam que o orçamento flexível é o orçamento ajustado pelas mudanças nos volumes de produção e de vendas e, estas mudanças são referentes às condições reais ou revisadas de como as receitas e despesas deverão se comportar em determinado nível de atividade.

Para Lunkes (2007, p. 38) “o orçamento flexível destaca as peças orçamentárias em vários níveis de atividade. O orçamento flexível é projetado para cobrir uma gama de atividades, portanto, pode ser usado para estimar custos a qualquer nível de atividade”.

Os orçamentos flexíveis e estáticos iniciam suas projeções com base em dados passados. Entretanto, há um tipo de orçamento que não utiliza de informações passadas para realização das projeções futuras e sim, projeta seus recursos como se eles estivessem começando do zero.

### 2.8.3 Orçamento base zero

O orçamento base zero não utiliza de informações dos períodos anteriores como norteador das projeções futuras. “A questão fundamental permanente para o orçamento base zero é a seguinte: não é porque aconteceu que deverá acontecer”. (PADOVEZE, 2012, p. 203)

No OBZ o ano anterior não é usado como ponto de partida para elaboração do atual. Esse orçamento requer que todas as atividades estejam justificadas e priorizadas antes de serem tomadas as decisões relativas à quantia de recursos a serem alocados a cada pacote. (LUNKES, 2007, p. 86).

Padoveze (2012) enfatiza que a utilização do orçamento base zero está em discutir a empresa, com base em seus processos e na existência deles, com o

objetivo de redefinir custos, despesas, receitas e obrigações, averiguando a real necessidade de cada um.

O orçamento base zero projeta todas as peças orçamentárias como se elas nunca estivessem sido realizadas, como uma empresa que acaba de nascer. Esse tipo de orçamento é muito importante para as entidades, pois evita que projeções errôneas realizadas anteriormente continuem refletindo nas projeções futuras.

## 2.9 PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS

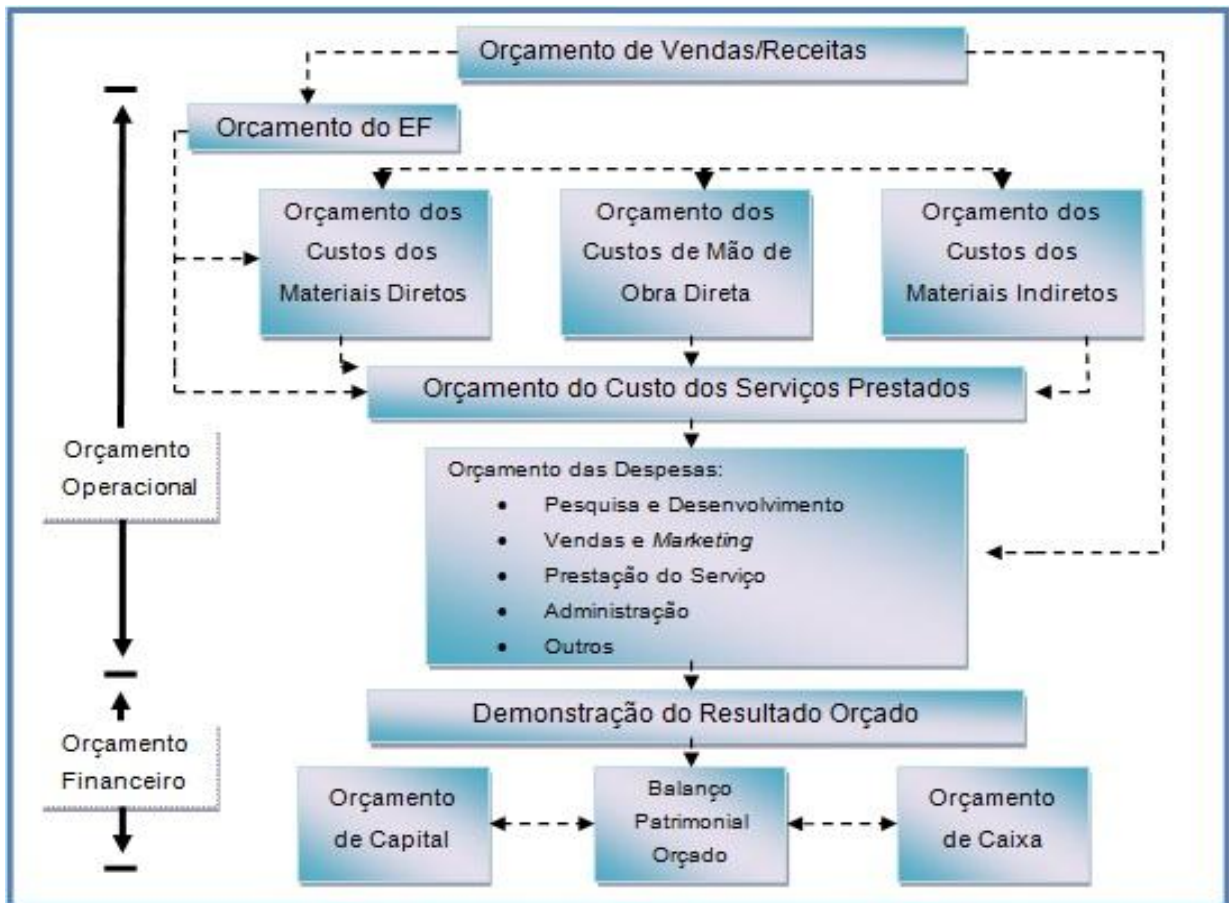
Todo sistema orçamentário necessita de informações de todos os departamentos da empresa, para que assim possa ser projetado o orçamento. Fernandes (2005) ressalta que para se elaborar um orçamento é importante que as políticas, diretrizes, objetivos e metas estejam muito bem definidas pela administração da empresa.

Padoveze (2012) descreve que orçamento é uma ferramenta de controle por excelência, pois envolve todos os setores da companhia. O sistema orçamentário tem como ponto fundamental estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa de forma que todos trabalhem em sintonia na busca dos planos de lucro. Por isso, é constituído por peças essenciais que proporcionam a estruturação e interpretação do orçamento como um todo.

Segundo Lunkes (2007, 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 de determinado período, abrangendo o impacto tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras.

Na figura 4 é possível visualizar um modelo de estruturação orçamentária:



Fonte: Adaptado Lunkes (2007, p.33).

Diante do pressuposto, entende-se que o orçamento global é subdividido em orçamentos departamentais, em que serão estipulados, objetivos, metas e diretrizes para cada setor. Os mesmos devem estar de acordo com a missão da empresa, pois cada seção estará refletindo tanto nas decisões operacionais como nas financeiras. Para uma visualização mais clara e melhor entendimento sobre os tipos de orçamentos departamentais, segue abaixo, os principais orçamentos realizados nas empresas.

### 2.9.1 Orçamento de vendas

O ponto chave do orçamento operacional é o orçamento de vendas, no qual é considerado como ponto de partida para elaboração das demais peças orçamentárias. “Nas empresas industriais, comerciais e de serviços, cujo objetivo final consiste sempre na comercialização de um determinado produto, ou serviço, o

orçamento de vendas representa o ponto de partida de todo processo orçamentário”. (PASSARELLI e BONFIM, 2003, p. 51).

Para Lunkes (2007) o orçamento de vendas é:

Formado pelas previsões de vendas de um período predeterminado. Ele estima as quantidades de cada produto e serviço que a empresa planeja vender ou prestar, define o preço a ser praticado, impostos incidentes e a receita a ser gerada, como também pode imbuir a quantidade de clientes a serem atendidos, as condições básicas dessa venda, a vista ou prazo, entre outras informações.

Padoveze (2012) faz lembrar que para algumas empresas o fator limitante da instituição não é a demanda. Nesses casos o orçamento de vendas é decorrente do orçamento de produção, ou seja, o mercado está disposto a comprar tudo que a empresa possa produzir.

Morante e Jorge (2008) salientam que o orçamento de vendas é o mais importante das peças orçamentárias, pois é dele que provém a receita que dará sustentação às despesas, custos e investimentos necessários para a instituição.

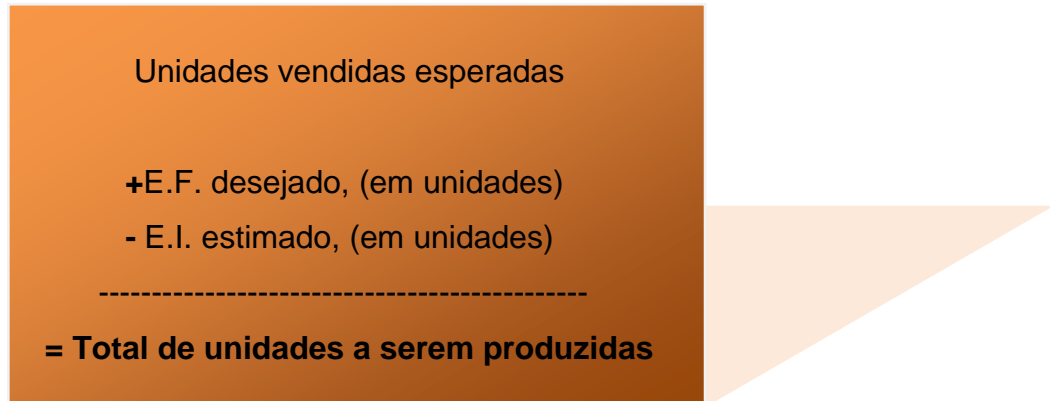
Verifica-se que o orçamento de vendas é indispensável para elaboração do sistema orçamentário, pois é por meio dele, na maioria das vezes, que se consegue elaborar as demais peças orçamentárias.

### **2.9.2 Orçamento de produção**

O orçamento de produção origina-se do orçamento de vendas. Após sua elaboração é necessário prever o quanto será gasto para obtenção das receitas, nesse caso, o orçamento de produção é o principal instrumento para a determinação dessas despesas. Para Sanvicente e Santos (2009), é importante realizar um plano de produção para um determinado período, com o objetivo de atender as vendas orçadas e aos estoques preestabelecidos. Dessa forma, apresentam-se a cada período de tempo, a quantidade de cada produto a ser fabricada.

Reeve e Fess (2001) explicam que a produção deve ser cuidadosamente coordenada como o orçamento de vendas, para assegurar que a produção e as vendas estejam em equilíbrio durante o período.

Conforme o quadro 4, abaixo, o volume de produção orçado é determinado da seguinte forma:



Um diagrama de cálculo apresentado em um retângulo laranja escuro. O texto dentro do retângulo é o seguinte:

$$\begin{array}{r} \text{Unidades vendidas esperadas} \\ + \text{E.F. desejado, (em unidades)} \\ - \text{E.I. estimado, (em unidades)} \\ \hline = \text{Total de unidades a serem produzidas} \end{array}$$

À direita do retângulo, há um triângulo laranja claro que aponta para a direita, sugerindo continuidade ou conexão com o conteúdo seguinte.

Fonte: adaptado Warren, Reeve e Fess, 2001, p. 188.

De acordo com a análise apresentada, constata-se que dentro da sequência do processo, o orçamento de produção é realizado após o orçamento de vendas e é o instrumento básico que possibilita a elaboração do orçamento de custos de produção.

### 2.9.3 Orçamento de custos

O orçamento de produção fornece a base para determinar os orçamentos de custos de cada elemento. “Custo refere-se aos gastos realizados na produção de bens ou serviços”. (JUNIOR, p. 18, 2000).

Para Leone (2000) os objetivos do custeio é designar a finalidade para quais os custos estão sendo apurados. Os objetos de custeio são:

- ✓ Produtos: são aqueles fabricados ou vendidos pela empresa.
- ✓ Serviços: São os serviços faturáveis, ou não, realizados pela empresa. Entre os serviços faturáveis encontram-se os serviços de transporte de ônibus, os serviços realizados por cartórios, os serviços desenvolvidos por uma empresa de consultoria; dentro dos não faturáveis podemos encontrar os serviços de manutenção preventiva dentro da empresa, os serviços médicos, e de alimentação e os serviços de segurança.

Para Sanvicente e Santos (2009) os custos podem ser classificados em três grandes categorias distintas:

- ✓ matéria-prima;
- ✓ mão-de-obra direta;
- ✓ custos indiretos de produção.

Conforme definição dos autores, os custos de matéria-prima e mão-de-obra são os custos considerados diretos, visto que a matéria-prima consiste em qualquer material que seja fisicamente agregado ao produto, se tornando parte do mesmo. Já nos custos de mão-de-obra direta são classificados os gastos com qualquer trabalho executado no produto e que possibilitam mudanças de sua forma ou de sua natureza. Os custos indiretos de produção são todos os demais materiais utilizados na fabricação, desde que não sejam agregados fisicamente ao produto.

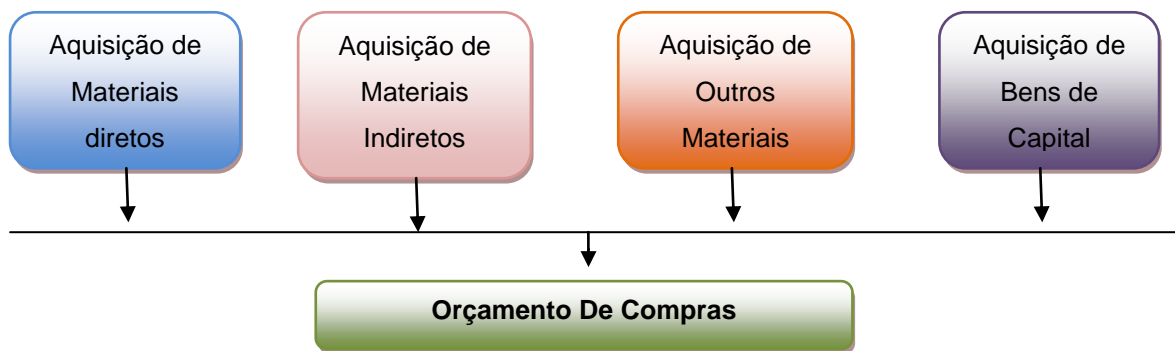
Lunkes (2007) cita que o orçamento de matéria-prima define padrões de consumo entre a quantidade de cada tipo de matéria-prima e o volume físico de produção. O orçamento de mão-de-obra direta é importante para manter o número de empregados preparados para atender a demanda de produção.

#### **2.9.4 Orçamento de compras**

O orçamento de produção também é o ponto de partida para a elaboração do orçamento de compras. “O orçamento de compras representa a determinação do programa de obtenção das matérias-primas necessárias para o atendimento dos planos de produção e estoques” (SANVICENTE E SANTOS, 2009, p. 82). O orçamento de compras completo é esquematizado na figura a seguir:



Figura 5: Orçamento de Compras



Fonte: (adaptado Passarelli e Bonfim, 2009, p.76)

Warren, Reeve e Fess (2001) enfatizam que o orçamento de compras auxilia a administração a manter os níveis de estoque dentro dos limites razoáveis, para esse propósito o orçamento de compras deve ser coordenado entre os departamentos de compras e de produção.

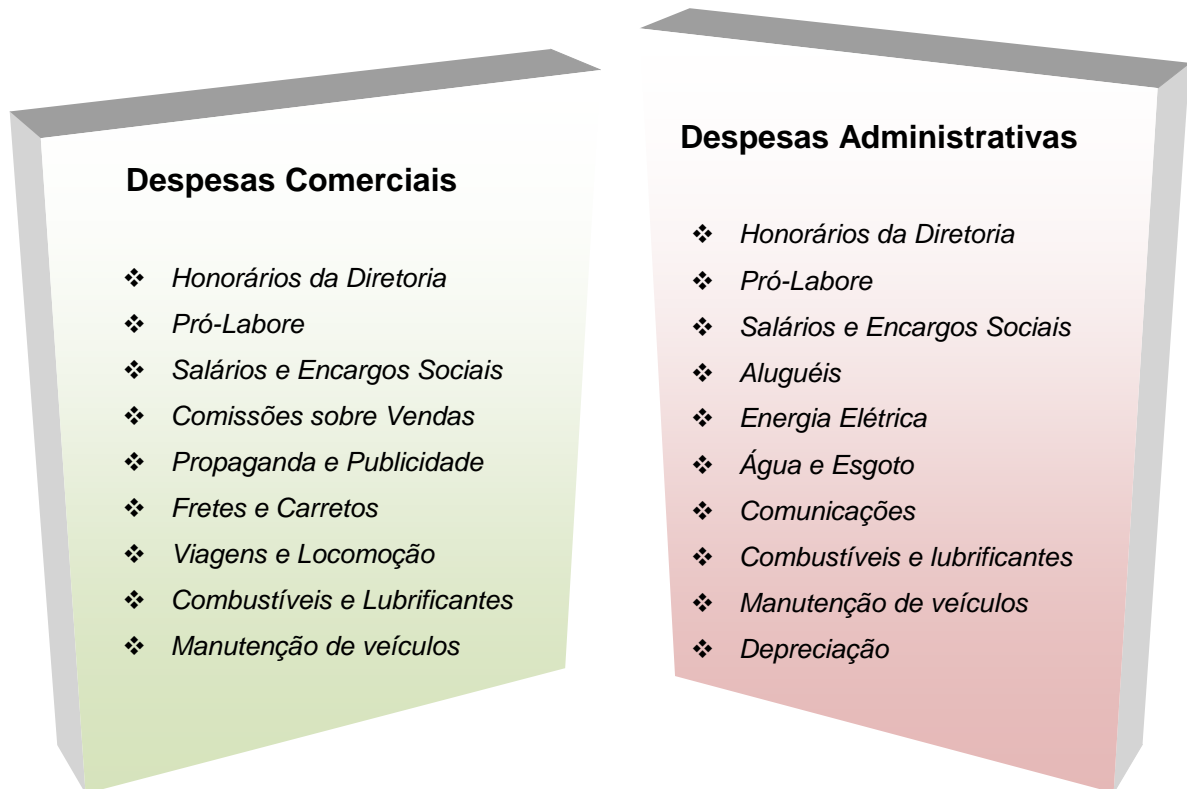
### 2.9.5 Orçamento de despesas

Segundo Padoveze (2012) é a parte mais trabalhosa do orçamento, pois deverá ser elaborado por pelo menos uma peça orçamentária para cada setor da empresa, a cargo de um responsável. O autor comenta também que o orçamento de despesa deve ser o mais analítico possível, devido ao número de detalhes que deve conter, por isso, deverá somente ser usado da forma sintética em casos extraordinários.

Seguindo essa linha de pensamento Sanvicente e Santos (2009) relatam que o orçamento de despesas baseiam-se principalmente nos dados históricos das despesas departamentais, razão pela qual a contabilidade da empresa deverá se organizar para fornecer os dados sobre as despesas por departamento.

Ao formular esse orçamento, Morante e Jorge (2008) recomendam que as despesas sejam classificadas de acordo com a área correspondente ao consumo e após esta separação, partir para a elaboração do orçamento de cada uma delas.

Para melhor entendimento, a figura 6 apresenta contas que compõem o orçamento das despesas comerciais e administrativas.



Fonte: (adaptado de Morante e Jorge 2008 p. 71 e 72).

Dessa forma, compreende-se que é importante a classificação de cada despesa em seu respectivo centro de custo, a fim de obter uma análise do desempenho organizacional quando desmembrado por setores.

### **2.9.6 Orçamento de investimento**

Este orçamento tem como finalidade estimar a necessidade de investimentos da empresa. Lunkes (2007) acredita que para a entidade se manter cada vez mais competitiva, deve-se investir valores maiores de recursos em seus ativos.

Padoveze (2012) explica que esses investimentos são necessários para sustentar novos projetos, que serão efetuados para o próximo período, e que decorreram de decisões passadas.

Seguindo esta linha de raciocínio, Sanvicente e Santos (2009) definem que esse orçamento inclui os projetos de investimento cujos benefícios se estendem por mais de um ano.

Diante do contexto, observa-se que devem ser orçados todos os investimentos necessários para alcançar os objetivos e as metas estabelecidas pela empresa durante o planejamento realizado, devendo ser observadas as alternativas existentes, a análise de retorno do investimento, e também a disponibilidade de recursos.

## 2.10 PROJEÇÕES DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A projeção da demonstração contábil é considerada uma conclusão do processo orçamentário, pois é onde constam os resultados alcançados pela organização durante o período estipulado. Padoveze (2012) explica que a projeção dos demonstrativos contábeis é o conjunto de todas as peças orçamentárias consolidadas nos demonstrativos de resultados básicos, BP e DRE.

A projeção das demonstrações de resultados e do balanço patrimonial para Sanvicente e Santos (2009) em muitos casos, é a peça mais importante do processo orçamentário, visto que fornece as informações essenciais para realizar avaliação de todo o planejamento projetado.

Padoveze e Benedicto (2010) salientam que essas demonstrações básicas são complementadas por outras demonstrações, objetivando expandir a visão sobre o empreendimento, abrindo diversos outros aspectos sobre o desempenho da empresa como o demonstrativo de fluxo de caixa (FC).

Os demonstrativos de resultado são base de estruturação das informações necessárias para a condução de um modelo de gestão empresarial, como o orçamento, por isso, conforme Padoveze (2012 p. 271), as projeções “permitem à alta administração da organização fazer as análises financeiras e de retorno de investimentos que justificarão ou não todo plano orçamentário”.

Diante dessa análise, constata-se que a empresa não deve apenas planejar e projetar o resultado que deseja alcançar no futuro, ela também necessita acompanhar, analisar e avaliar se o que foi projetado e orçado vai impactar de forma esperada no resultado da empresa. Por isso, evidencia-se a essencialidade da utilização desses demonstrativos. Outro fator importante para avaliação de desempenho é a análise das variações especificadas abaixo.

### 2.10.1 Análise das variações

De acordo com as informações obtidas por meio dos demonstrativos contábeis são realizadas análises das variações. Padoveze (2012), afirma que a análise das variações busca identificar com mais detalhes os principais motivos que impactaram a variação em valor de cada item orçado.

Braga (2006, p.137) menciona que:

a análise das demonstrações contábeis tem por objetivo observar e confrontar os elementos patrimoniais e os resultados das operações, visando ao conhecimento minucioso de sua composição qualitativa e de sua expressão quantitativa, de modo a revelar os fatores antecedentes e determinantes da situação atual, e, também, a servir de ponto de partida para delinear o comportamento futuro da empresa.

Diante disso, Padoveze (2012) relata que as variações são ocasionadas por fatores que tornam a execução das atividades divergentes do que se espera realizar. Enfatiza que a diferença de valor entre os dados reais e orçados basicamente decorre de dois elementos:

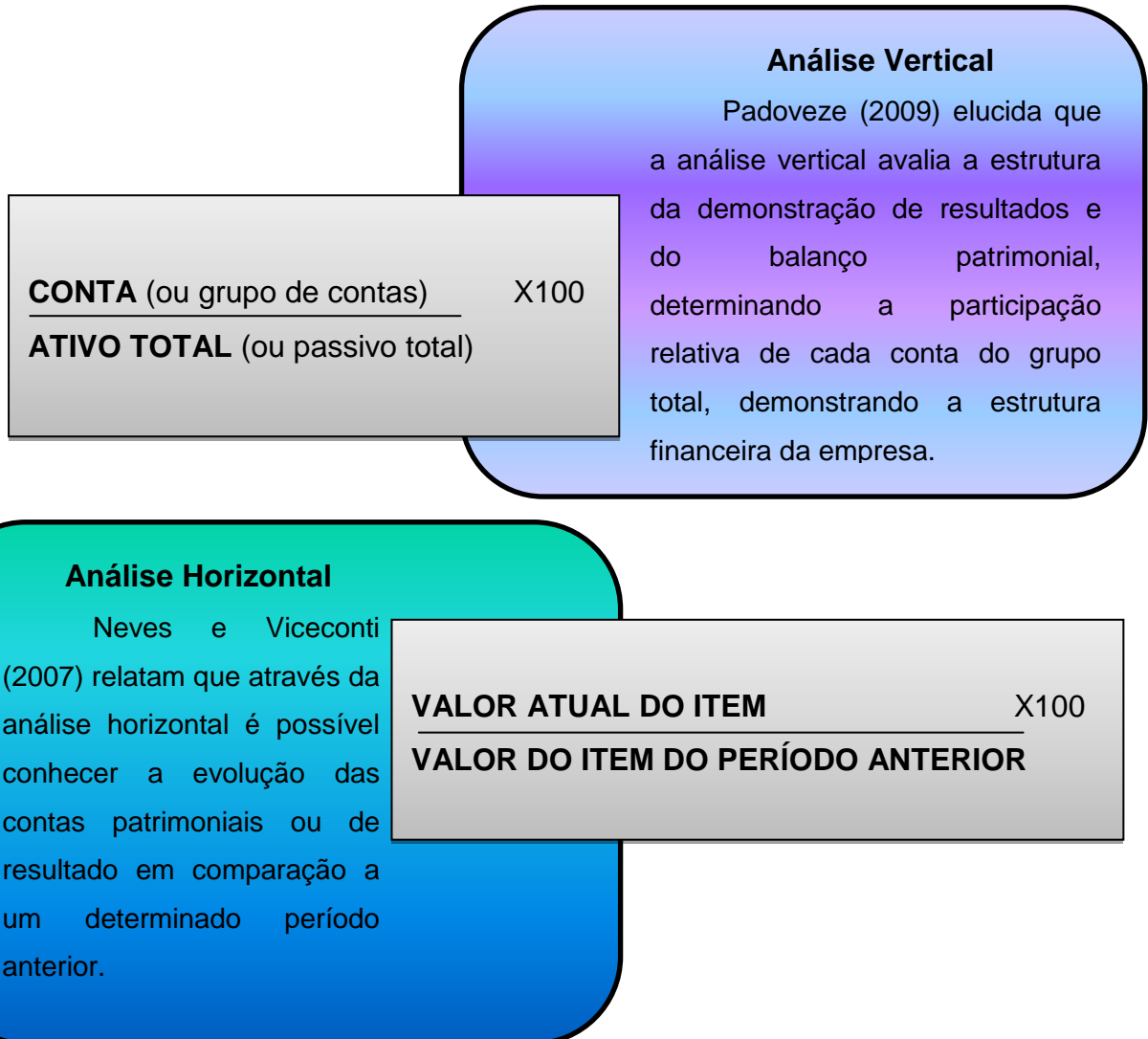
- a) quantidade real diferente da quantidade orçada;
- b) preço real diferente do preço orçado.

As análises mais utilizadas como medidas de desempenho capazes de mostrar como a empresa está no momento em comparação com períodos anteriores ou projetados são:

- ✓ Análise Vertical;
- ✓ Análise Horizontal;
- ✓ Análise por meio de Índices.

Para melhor visualização da análise vertical e horizontal segue quadro 5 explicativo com suas respectivas fórmulas:

Quadro 5: Análise Vertical e Horizontal



Fonte: adaptado Padoveze (2012); Neves e Viceconti (2007).

Além de identificar as variações, é importante entender no momento da análise, o que realmente aconteceu na organização. Interpretar o que as informações significam e o fator que originou a variação, a fim de definir ações corretivas para sanar os problemas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste estudo faz-se necessário a apresentação dos aspectos metodológicos utilizados na confecção do trabalho, referente a realização dos objetivos, procedimentos e abordagem do problema dessa pesquisa.

Neste sentido, Oliveira (2002) descreve que a pesquisa tem por finalidade tentar conhecer e explicar os fenômenos que acontecem nas suas mais diferentes formas de se manifestar e a maneira como se processam os seus aspectos estruturais e funcionais.

A metodologia tem como finalidade atingir os objetivos propostos para as ações almejadas. Assim, a metodologia define como serão estruturados e analisados os dados e informações da pesquisa para se chegar à conclusão deste trabalho.

#### 3.1 ENQUADRAMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa possibilita um entendimento da realidade que se quer investigar. É um exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema por meio de procedimentos científicos.

A pesquisa explicativa, que de acordo com Santos (2000), são teorias criadas para fundamentar os fatos. Considerando as informações mais importantes, visto que componentes das várias ciências são originárias desse tipo de pesquisa. O objetivo é aprofundar o conhecimento da realidade e por consequência envolver o pesquisador em um nível mais elevado de responsabilidade para com os resultados obtidos.

Para realização deste estudo a pesquisa bibliográfica foi amplamente utilizada, demonstrando assim a importância de se elaborar um orçamento alinhado as diretrizes do planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte.

No que se refere à abordagem do problema será quantitativo, que para Oliveira (2002) significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações. Preocupa-se em descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito.

O estudo de caso será elaborado em uma empresa do ramo de transporte de passageiros, no qual será projetado um orçamento empresarial alinhado as diretrizes do planejamento estratégico. Fazendo assim um comparativo entre a teoria e a prática.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Este capítulo apresenta o estudo de caso referente à teoria abordada anteriormente e a sua aplicabilidade na prática pela empresa objeto de estudo. Dessa forma, inicialmente caracteriza-se a empresa estudada e define-se seu plano orçamentário para 2014, mediante informações disponibilizadas pela organização.

O intuito desta pesquisa é evidenciar a importância de se aplicar um planejamento estratégico e orçamentário em uma microempresa e demonstrar como essas ferramentas de gestão auxiliam na organização e perenidade dos negócios do microempreendedor. Principalmente pelo fato de que a elaboração de um sistema orçamentário em uma microempresa ou de pequeno porte ainda é pouco presente no contexto empresarial, sendo mais comum a sua utilização em organizações de médio e grande porte.

### **4.1 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA**

#### **4.1.1 Histórico**

Devido à vontade dos sócios, optou-se por não revelar a identidade da empresa estudada. Diante disto, se reportará a empresa como GAMA Agência de Transporte e Turismo Ltda.

A empresa GAMA surgiu no início de 2014, está localizada na cidade de Morro da Fumaça/SC, tendo por finalidade a prestação de serviços de transporte de passageiros. É uma microempresa de sociedade limitada, composta por dois sócios, que possui experiência de mercado há mais de cinco anos.

A sociedade nasceu por meio de um dos sócios que já atuava no ramo, porém como comodato de outra companhia do mesmo segmento. Com o crescimento de clientes e respectivamente da frota de veículos, durante este período, um dos sócios optou por abrir uma empresa própria de transporte de passageiros.

Desta forma, surgiu a GAMA Agência de Transporte e Turismo Ltda. A empresa é reconhecida no ramo de atuação pela qualidade, atendimento e a frota de veículos de excelente qualidade e conforto.



A GAMA Agência de viagens e turismo Ltda. é tributada pela Lei Complementar 123/2006 do Simples Nacional, enquadrada no anexo III da Lei. A seguir segue os serviços fornecidos pela empresa.

#### **4.1.2 Serviços Fornecidos**

A empresa GAMA presta serviços de transporte de passageiros. Estes serviços referem-se a viagens turísticas, fretamentos e licitações.

*As viagens turísticas* são aquelas em que grupos de pessoas locam um dos veículos para passeios, festas, cursos, entre outros.

*Os fretamentos* são linhas fixas, contratados por empresas e estudantes por um período pré-estabelecido de aproximadamente um ano.

*As licitações* são serviços públicos de transporte de passageiros. Esses serviços são concorridos por empresas do mesmo ramo. Concorre aquela que atenda todos os parâmetros exigidos em edital. Ganha aquela que possui o preço mais acessível para o serviço estipulado.

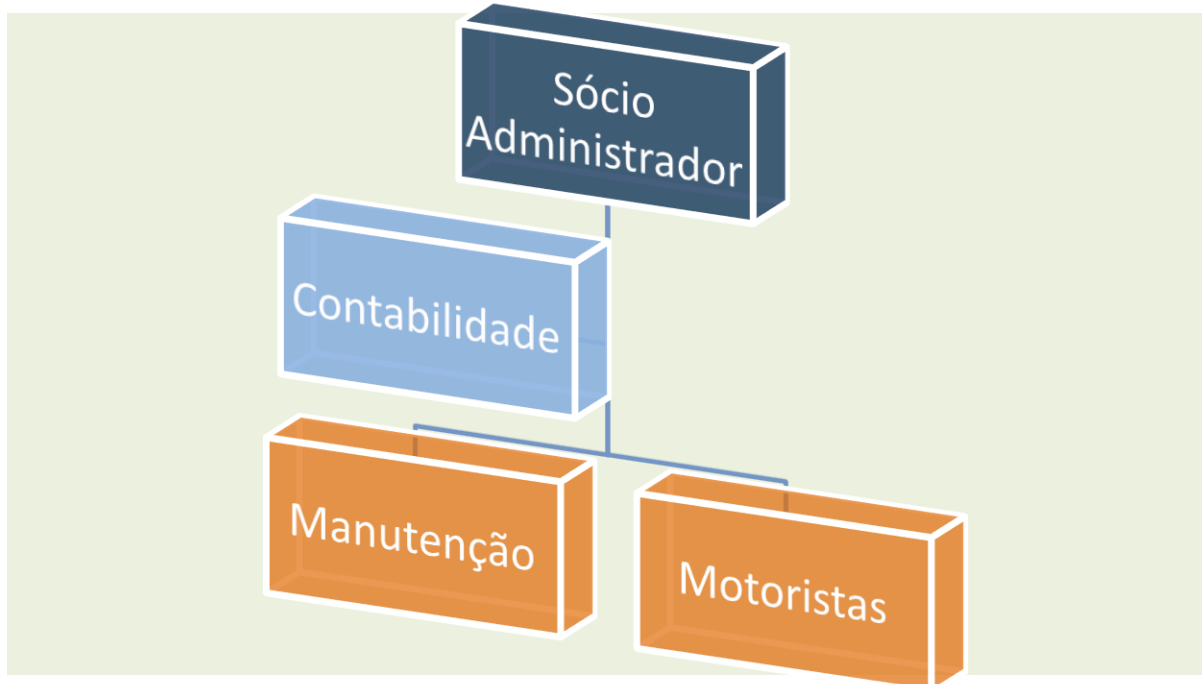
#### **4.1.3 Mercado de atuação**

A empresa possui uma carteira média de cinco clientes fixos, e mais de 60 alunos transportados diariamente. Os serviços turísticos são realizados, na maioria das vezes, aos finais de semana, por isso a média de viagens realizadas é de doze por mês.

#### **4.1.4 Organograma**

A empresa possui uma estrutura organizacional definida. Porém, por se tratar de uma pequena empresa, possui sua estrutura administrativa reduzida, conforme demonstrado na figura 7:

Figura 7: Organograma da empresa



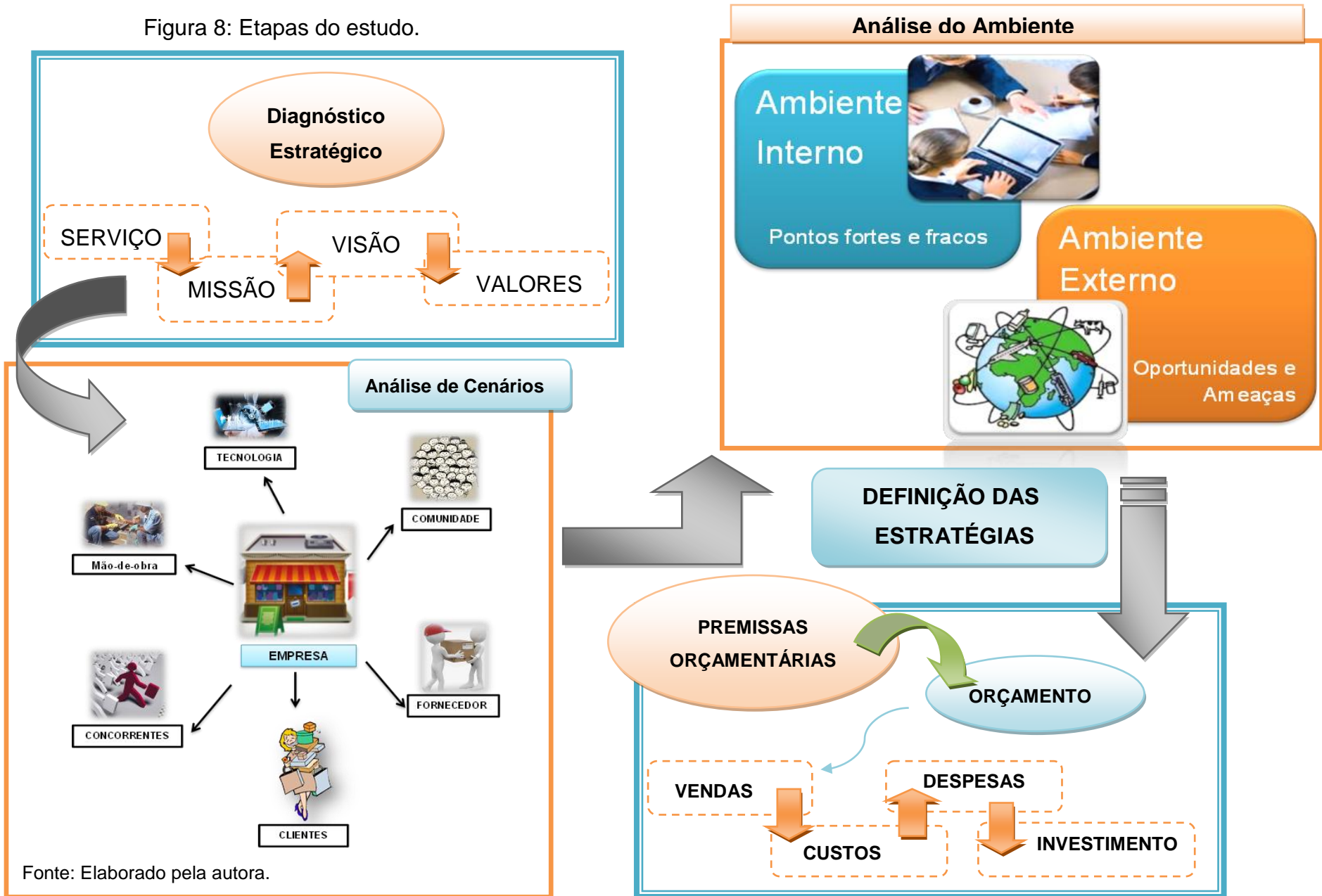
Fonte: Elaborado pela autora.

Além de realizar os trabalhos administrativos, o sócio administrador também efetua os serviços financeiros e de vendas. A parte contábil é terceirizada. A manutenção da frota é realizada pelos motoristas e pelo sócio administrador quando necessário. A empresa possui três motoristas especializados nesse tipo de transporte.

#### 4.2 ETAPAS DO ESTUDO

Serão apresentadas as etapas do estudo de caso da Agência de Turismo GAMA. A pesquisa terá como fundamento a aplicação de um sistema orçamentário alinhado as diretrizes do planejamento estratégico que foi desenvolvido no referencial teórico deste trabalho, a qual está representada pela Figura 8 a seguir:

Figura 8: Etapas do estudo.



Fonte: Elaborado pela autora.

Na primeira etapa, será revisado o negócio da empresa. O mesmo será feito com a missão, visão e valores da organização com o intuito de auxiliar no diagnóstico da estratégia empresarial.

A segunda etapa é conhecer o ambiente em que a empresa está inserida: clientes, fornecedores, concorrentes, tecnologia, comunidade. Dentre estes fatores, serão selecionados e verificados as informações mais relevantes para as atividades da empresa.

Para melhor explicar o estudo será realizada uma análise do ambiente, sendo necessário conhecer bem o ambiente interno da empresa para determinar seus pontos fortes e fracos e conhecer o ambiente externo, onde serão constatadas oportunidades e ameaças.

Após todas as etapas concluídas, o momento é de adotar um posicionamento. A estratégia pode ter como foco a diferenciação do seu serviço como atuar em um determinado segmento ou dominar o mercado pelo preço.

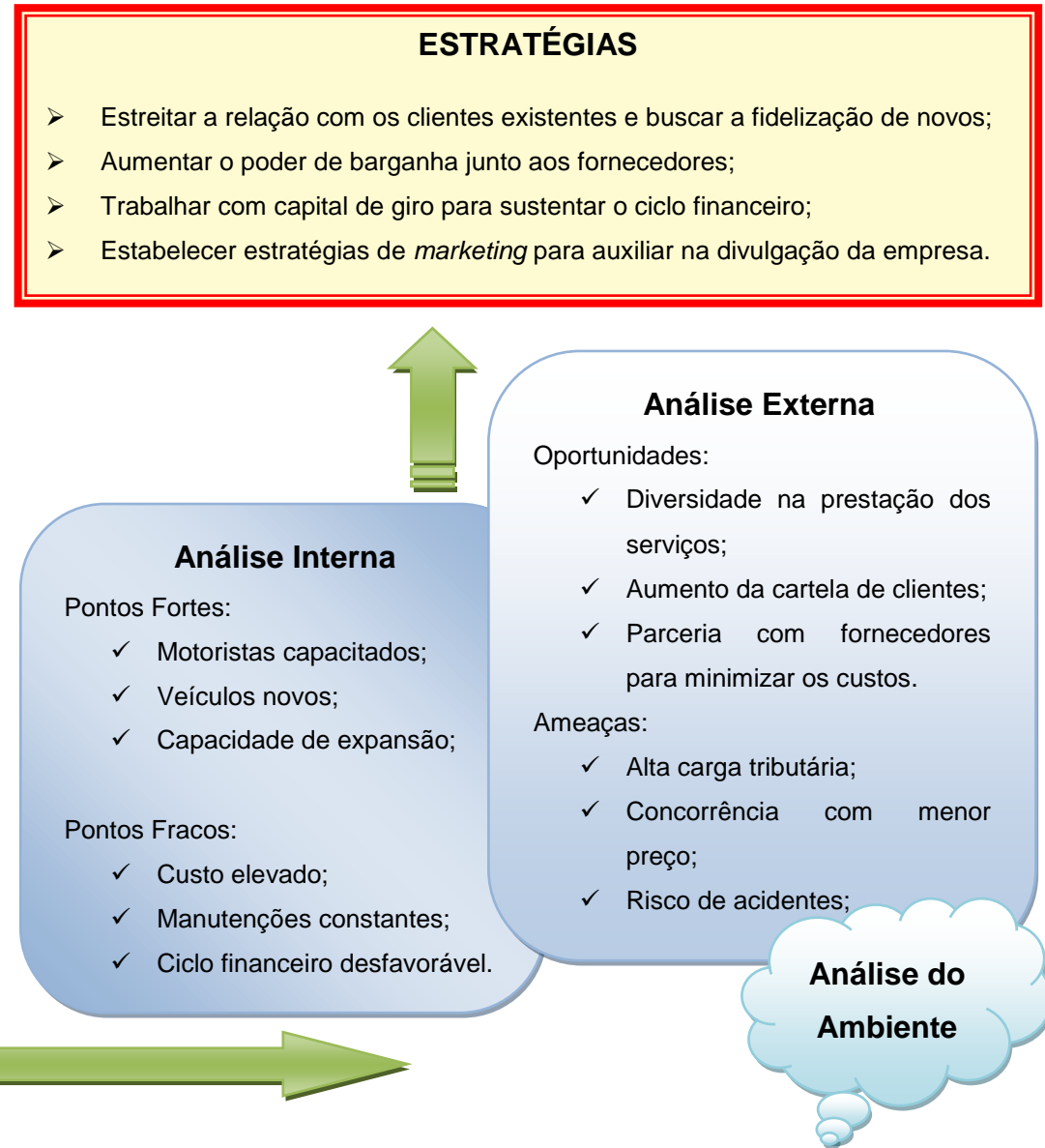
Depois da postura estratégica definida a empresa direciona seus objetivos e metas para alcançar aquilo que espera ser no futuro, sempre tomando como base a missão e a visão.

Será adotado como ferramenta de controle um sistema orçamentário que atualmente é considerado como uma das ferramentas de gestão mais eficaz e eficiente, pois permite o acompanhamento daquilo que foi projetado com o que está sendo realizado efetivamente. O orçamento demonstra a previsão de resultados da organização. Essa previsão antecipada permite aos sócios verificar se os objetivos e metas traçados no planejamento inicial, realmente estão sendo cumpridos ou se deverão ser melhorados.

### 4.3 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

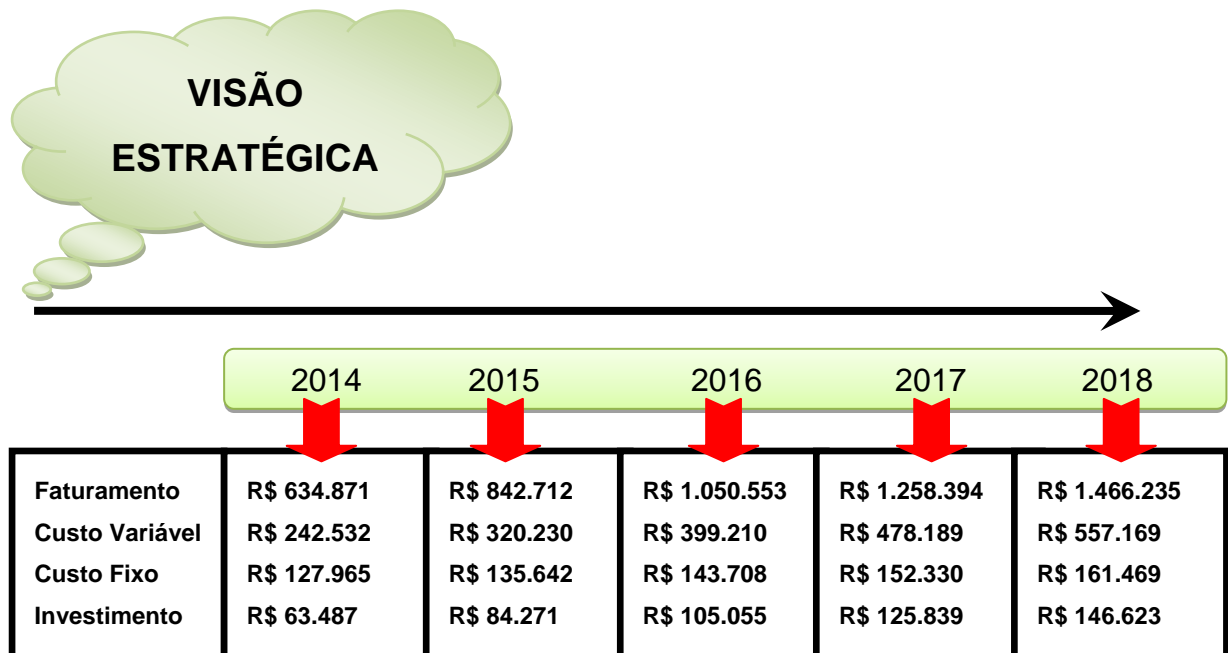
As diretrizes estratégicas consistem em avaliar a empresa interna e externamente quanto aos seus serviços oferecidos, identificando seus limites e posicionando-se dentro do ambiente competitivo. Na figura 9, a seguir, é demonstrado o modelo de diretrizes estratégicas.

Figura 9: Diretrizes Estratégicas



A empresa espera crescer gradualmente nos próximos cinco anos em relação ao ano de 2013. Os sócios também esperam triplicar a frota de veículos em cinco anos, investindo 20% de seu faturamento, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 10: Tradução da visão estratégica.



Fonte: Elaborada pela autora.

Por meio desta linha de visão, a empresa trabalhará para que suas metas e objetivos sejam desempenhados até o final de 2018.

#### 4.4 PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Para realizar o processo orçamentário, utilizam-se dados reais da empresa objeto de estudo. Deve-se analisar o passado da empresa para a compreensão da situação atual e então delimitar de maneira coerente os dados para o ano seguinte.

Vale ressaltar que a empresa GAMA Agência de Turismo Ltda., teve seu nascimento em janeiro de 2014 e o histórico utilizado para essa pesquisa é o faturamento dos veículos já existentes até 2013, porém filiados a outra empresa.

Dessa forma, segue abaixo quadro 6 com as premissas orçamentárias:

PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS PARA PROJEÇÃO 2014	
Crescimento	
Prestação do Serviço	50%
Tributação Simples Nacional	11,31%
Despesas	Índice de Inflação (IPCA) 6,5%
Custos Fixos	Índice de Inflação (IPCA) 6,5%, exceto salários e ordenados 10% (aumento anual da categoria).
Custos Variáveis	Bonificações e diesel foram feitas médias de acordo com a proporcionalidade do faturamento.
Investimento	Aquisição de um novo veículo

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.4.1 Orçamento de receitas

A elaboração do orçamento projetado para a empresa em questão partirá do orçamento de projeção de receitas. Inicialmente, com base na análise do ambiente e nos objetivos estratégicos estabelecidos pela GAMA Agência de Turismo é realizado o orçamento voltado a este setor.

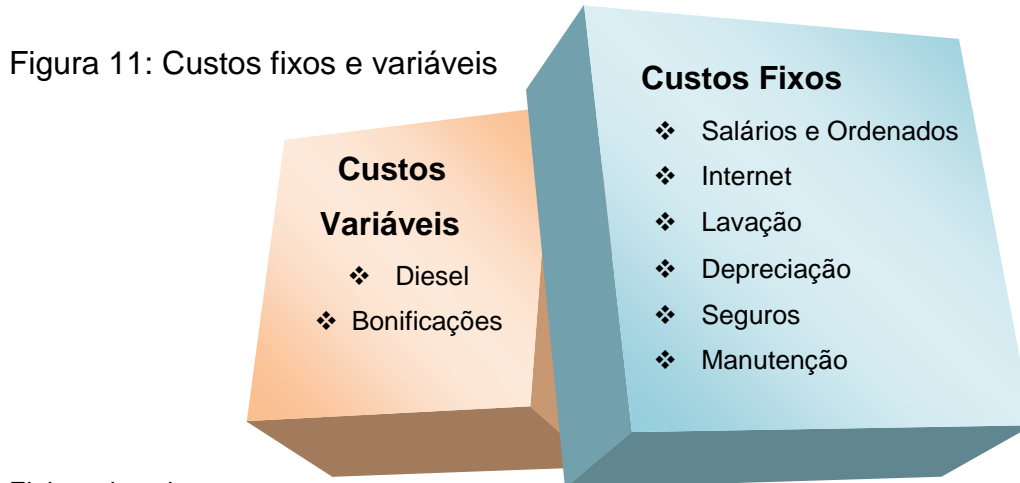
De acordo com o faturamento, projetou-se um crescimento entorno de 50% em relação ao ano anterior. A empresa presta serviços de fretamentos, licitações e viagens turísticas.

Para atingir esse objetivo a empresa pretende comprar um novo veículo com 44 lugares, a partir de Abril. A projeção do orçamento de receita poderá ser observada no Apêndice A.

#### 4.4.2 Orçamento de custos da prestação de serviços

Em relação aos custos com a prestação dos serviços, serão separados em custos fixos e variáveis. Para projeção desse orçamento foi utilizado o percentual de inflação, segundo o IPCA 6,47%, exceto para os salários que foi utilizado como base

o aumento anual da categoria, no percentual de 10%, e o diesel e as bonificações que foram projetadas de acordo com a proporcionalidade do faturamento projetado. Segue abaixo, quadro com os custos fixos e variáveis da empresa:

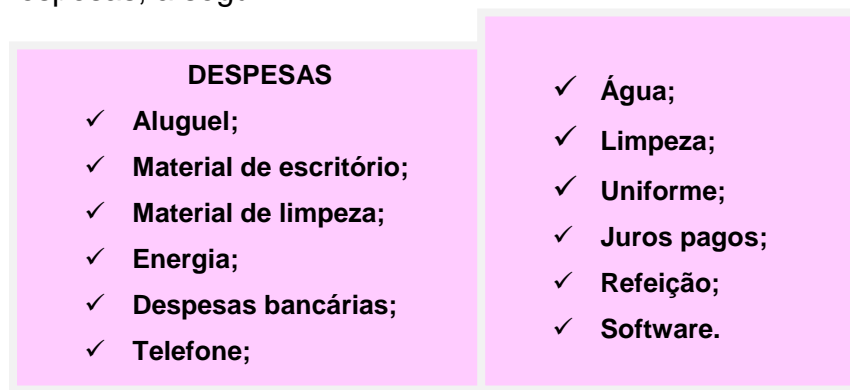


Elaborado pela autora.

As projeções desses orçamentos podem ser verificadas no Apêndice B.

#### 4.4.3 Orçamento de despesas

Os orçamentos de despesas envolvem os gastos necessários para a permanência da empresa no mercado, porém são gastos que não estão relacionados diretamente com a prestação do serviço, conforme demonstrado na figura 12, Despesas, a seguir:



Fonte: Elaborada pela autora.

As projeções foram realizadas de acordo com a inflação projetada para 2014, conforme o IPCA, de 6,47%. As projeções dos orçamentos de despesas são apresentadas no Apêndice C.



#### 4.4.4 Orçamento de investimento

O sócio administrador, no ano de 2011, investiu na aquisição de um veículo para o transporte de passageiros e esse veículo foi pago por meio de financiamento.

Outros dois veículos da frota foram comprados nos anos posteriores, consecutivamente, 2012 e 2013 e também foram financiados. Os demais veículos foram adquiridos devido ao crescimento dos serviços. No ano de 2014, foi previsto um aumento das vendas de prestação de serviço e com isso há necessidade da compra de mais um veículo para a empresa, assim na projeção desse orçamento constará aquisição desse novo transporte.

Dessa forma, segue quadro com a demonstração dos financiamentos existentes, o microônibus foi quitado em 2013, por isso não consta no quadro de financiamentos existentes:

Quadro 7: Demonstrativo de financiamentos

##### VAN IVECO DAILY – ADQUIRIDA EM JUNHO DE 2011

Valor do veículo .....	➔ R\$ 75.000,00
Entrada .....	➔ R\$ 25.000,00
Valor financiado .....	➔ R\$ 50.000,00
48X.....	➔ R\$ 1.674,00
Juros .....	➔ 2,1%

##### VAN BOXER – ADQUIRIDA EM JANEIRO DE 2013

Valor do veículo .....	➔ R\$ 101.500,00
Entrada .....	➔ R\$ 25.000,00
Valor financiado .....	➔ R\$ 76.500,00
48X.....	➔ R\$ 2.048,00
Juros.....	➔ 1,07%

Fonte: Elaborada pela autora.

As projeções do orçamento de investimento são apresentadas nos Apêndices D, E e F.

## 4.5 PROJEÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

A projeção de resultados demonstra em números a visão da empresa traduzida em forma de orçamento para o ano de 2014. Com base na visão estratégica definida no planejamento, elaboraram-se as demonstrações financeiras a seguir:

### **4.5.1 Demonstração de resultado**

A Demonstração de Resultado é uma das peças mais importantes do orçamento, é por meio dele que se obtém o resultado final das operações, identificando a partir da sua análise o lucro ou o prejuízo da empresa no período. Esse demonstrativo é elaborado com base nos orçamentos de realização dos serviços prestados, custos e despesas.

Quadro 8: Demonstrativo de Resultado do Exercício Orçado empresa GAMA Agência de Turismo Ltda.

DRE - MENSAL	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Total
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>415.682</b>	<b>26.488</b>	<b>31.271</b>	<b>36.863</b>	<b>38.700</b>	<b>56.014</b>	<b>49.833</b>	<b>56.218</b>	<b>60.601</b>	<b>61.639</b>	<b>66.666</b>	<b>77.672</b>	<b>72.906</b>	<b>634.871</b>
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA</b>	<b>42.649</b>	<b>2.996</b>	<b>3.537</b>	<b>4.169</b>	<b>4.377</b>	<b>6.335</b>	<b>5.636</b>	<b>6.358</b>	<b>6.854</b>	<b>6.971</b>	<b>7.540</b>	<b>8.785</b>	<b>8.246</b>	<b>71.804</b>
Simples Nacional	42.649	2.996	3.537	4.169	4.377	6.335	5.636	6.358	6.854	6.971	7.540	8.785	8.246	71.804
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>373.033</b>	<b>23.492</b>	<b>27.734</b>	<b>32.694</b>	<b>34.323</b>	<b>49.679</b>	<b>44.197</b>	<b>49.859</b>	<b>53.747</b>	<b>54.668</b>	<b>59.126</b>	<b>68.888</b>	<b>64.660</b>	<b>563.067</b>
(-) Custo dos Serv. Prestados	269.730	20.048	20.670	23.609	27.232	31.008	32.518	33.858	34.779	34.997	36.053	38.364	37.363	370.497
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>103.302</b>	<b>3.444</b>	<b>7.064</b>	<b>9.085</b>	<b>7.091</b>	<b>18.671</b>	<b>11.679</b>	<b>16.001</b>	<b>18.968</b>	<b>19.671</b>	<b>23.074</b>	<b>30.524</b>	<b>27.297</b>	<b>192.571</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>21.406</b>	<b>2.001</b>	<b>2.001</b>	<b>2.001</b>	<b>2.001</b>	<b>2.001</b>	<b>2.001</b>	<b>2.001</b>	<b>2.001</b>	<b>2.001</b>	<b>2.001</b>	<b>2.001</b>	<b>2.001</b>	<b>24.012</b>
Administrativas	13.352	1.186	1.186	1.186	1.186	1.186	1.186	1.186	1.186	1.186	1.186	1.186	1.186	14.232
Vendas	3.227	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	3.432
Tributárias	4.828	529	529	529	529	529	529	529	529	529	529	529	529	6.348
<b>RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO</b>	<b>81.896</b>	<b>1.443</b>	<b>5.063</b>	<b>7.084</b>	<b>5.090</b>	<b>16.670</b>	<b>9.678</b>	<b>14.000</b>	<b>16.967</b>	<b>17.670</b>	<b>21.073</b>	<b>28.523</b>	<b>25.296</b>	<b>168.559</b>
Receitas Financeiras														-
Despesas Financeiras	19.596	1.277	1.238	1.198	1.158	4.416	4.334	4.251	4.167	4.080	3.992	3.903	3.811	37.826
<b>LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b><u>62.299</u></b>	<b>166</b>	<b>3.825</b>	<b>5.886</b>	<b>3.933</b>	<b>12.255</b>	<b>5.344</b>	<b>9.749</b>	<b>12.800</b>	<b>13.589</b>	<b>17.080</b>	<b>24.620</b>	<b>21.485</b>	<b>130.733</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Através da elaboração do DRE orçado, consegue-se visualizar o faturamento mensal da empresa bem como seus custos, despesas e lucros obtidos. No mês de Janeiro o lucro da empresa foi quase irrisório, devido à quantidade de serviços prestados nos meses de Janeiro e parte de Fevereiro, que foram muito abaixo dos demais meses, um dos fatores é devido às férias escolares e coletivas de trabalhadores. Percebesse também que os melhores meses de faturamento realizados pela empresa pertence ao último trimestre do ano, esse fato ocorre principalmente devido às festividades de final de ano.

#### **4.5.2 Fluxo de caixa**

A projeção da Demonstração do Fluxo de Caixa é elaborada após todos os outros orçamentos finalizados evidenciando assim, a disponibilidade ou a falta de caixa. Esse demonstrativo é dividido em três fluxos de atividades: operacionais, de investimentos e de financiamentos. A projeção do DFC para o ano orçado é apresentada a seguir:

Quadro 9: Fluxo de Caixa Orçado empresa GAMA Agência de Turismo Ltda.

<b>FLUXO DE CAIXA ORÇADO - MENSAL</b>	<b>jan/14</b>	<b>fev/14</b>	<b>mar/14</b>	<b>abr/14</b>	<b>mai/14</b>	<b>jun/14</b>	<b>jul/14</b>	<b>ago/14</b>	<b>set/14</b>	<b>out/14</b>	<b>nov/14</b>	<b>dez/14</b>
<b>ENTRADAS OPERACIONAIS</b>	<b>50.616</b>	<b>26.488</b>	<b>31.271</b>	<b>36.863</b>	<b>38.700</b>	<b>56.014</b>	<b>49.833</b>	<b>56.218</b>	<b>60.601</b>	<b>61.639</b>	<b>66.666</b>	<b>77.672</b>
Recebimento de Clientes	50.616	26.488	31.271	36.863	38.700	56.014	49.833	56.218	60.601	61.639	66.666	77.672
Outras Entradas												
<b>SAÍDAS OPERACIONAIS</b>	<b>39.433</b>	<b>17.821</b>	<b>18.984</b>	<b>22.555</b>	<b>25.186</b>	<b>29.620</b>	<b>30.431</b>	<b>33.694</b>	<b>33.910</b>	<b>36.046</b>	<b>40.514</b>	<b>45.770</b>
Fornecedores	25.769	6.580	7.154	10.036	11.141	14.744	13.508	14.785	15.661	15.869	16.874	19.075
Obrigações Trabalhistas	6.556	6.480	6.480	6.480	6.480	6.480	9.288	9.288	9.288	9.288	13.932	13.932
Obrigações Tributárias	4.773	2.996	3.537	4.169	4.377	6.335	5.636	6.358	6.854	6.971	7.540	8.785
<b>Outras Obrigações</b>	<b>2.335</b>	<b>1.766</b>	<b>1.814</b>	<b>1.870</b>	<b>3.188</b>	<b>2.061</b>	<b>1.999</b>	<b>3.263</b>	<b>2.107</b>	<b>3.917</b>	<b>2.168</b>	<b>3.978</b>
Outros Custos	526	265	313	369	387	560	498	562	606	616	667	777
Despesas Administrativas	1.490	1.186	1.186	1.186	1.186	1.186	1.186	1.186	1.186	1.186	1.186	1.186
Despesas Comerciais	290	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286
Taxas e outros	29	29	29	29	1.329	29	29	1.229	29	1.829	29	1.729
Despesas Financeiras												
<b>GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA</b>	<b>11.183</b>	<b>8.667</b>	<b>12.287</b>	<b>14.308</b>	<b>13.514</b>	<b>26.394</b>	<b>19.402</b>	<b>22.524</b>	<b>26.691</b>	<b>25.593</b>	<b>26.152</b>	<b>31.903</b>
<b>ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>
Entradas Financeiras Operacionais												
Saídas Financeiras Operacionais	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
<b>GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA</b>	<b>11.103</b>	<b>8.587</b>	<b>12.207</b>	<b>14.228</b>	<b>13.434</b>	<b>26.314</b>	<b>19.322</b>	<b>22.444</b>	<b>26.611</b>	<b>25.513</b>	<b>26.072</b>	<b>31.823</b>
<b>INVESTIMENTOS PERMANENTES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Investimentos em novos veículos												
<b>EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS</b>	<b>3.722</b>	<b>3.722</b>	<b>3.722</b>	<b>3.722</b>	<b>8.813</b>	<b>8.813</b>	<b>8.813</b>	<b>8.813</b>	<b>8.813</b>	<b>8.813</b>	<b>8.813</b>	<b>8.813</b>
Entradas de Empréstimos												
Entradas de Financiamentos												
Outras Entradas												
Amortização Empréstimos												
Amortização Financiamentos	3.722	3.722	3.722	3.722	8.813	8.813	8.813	8.813	8.813	8.813	8.813	8.813
Dividendos Distribuídos												
<b>ENTRADAS/SAÍDAS NÃO-OPERAC.</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Entradas Não-Operacionais												
Saídas Não-Operacionais												
<b>FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO</b>	<b>7.381</b>	<b>4.865</b>	<b>8.485</b>	<b>10.506</b>	<b>4.621</b>	<b>17.501</b>	<b>10.509</b>	<b>13.631</b>	<b>17.798</b>	<b>16.700</b>	<b>17.259</b>	<b>23.010</b>
<b>SALDO DE CAIXA ANTERIOR</b>	<b>6.020</b>	<b>13.401</b>	<b>18.265</b>	<b>26.750</b>	<b>37.256</b>	<b>41.877</b>	<b>59.378</b>	<b>69.887</b>	<b>83.518</b>	<b>101.316</b>	<b>118.016</b>	<b>135.275</b>
<b>SALDO DE CAIXA ATUAL</b>	<b>13.401</b>	<b>18.265</b>	<b>26.750</b>	<b>37.256</b>	<b>41.877</b>	<b>59.378</b>	<b>69.887</b>	<b>83.518</b>	<b>101.316</b>	<b>118.016</b>	<b>135.275</b>	<b>158.285</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que através do fluxo de caixa orçado houve um aumento de capital de giro muito grande, um dos objetivos e metas dos sócios. Demonstrou que mesmo com aumento da amortização dos financiamentos, devido à compra de um novo veículo a empresa conseguiu continuar com saldo de caixa bem elevado.

#### **4.5.3 Balanço patrimonial**

Encerrando as projeções orçamentárias da GAMA Agência de Turismo Ltda, o balanço patrimonial é o último demonstrativo a ser realizado. Por meio do balanço patrimonial e demais demonstrativos, consegue-se visualizar ao fim do período orçado se os resultados alcançados foram satisfatórios para a empresa conforme objetivos e metas dos sócios. Nesta projeção constam todas as operações da empresa, bem como o seu resultado final, conforme pode ser observado a seguir:

Quadro 10: Balanço Patrimonial Orçado empresa GAMA Agência de Turismo Ltda.

ATIVO	2013	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
<b>CIRCULANTE</b>	<b>56.636</b>	<b>39.889</b>	<b>49.536</b>	<b>63.613</b>	<b>75.956</b>	<b>97.891</b>	<b>109.211</b>	<b>126.105</b>	<b>144.119</b>	<b>162.954</b>	<b>184.682</b>	<b>212.948</b>	<b>231.191</b>
<b>Disponibilidades</b>	<b>6.020</b>	<b>13.401</b>	<b>18.265</b>	<b>26.750</b>	<b>37.256</b>	<b>41.877</b>	<b>59.378</b>	<b>69.887</b>	<b>83.518</b>	<b>101.316</b>	<b>118.016</b>	<b>135.275</b>	<b>158.285</b>
Caixa e Equivalentes	6.020	13.401	18.265	26.750	37.256	41.877	59.378	69.887	83.518	101.316	118.016	135.275	158.285
<b>Créditos</b>	<b>50.616</b>	<b>26.488</b>	<b>31.271</b>	<b>36.863</b>	<b>38.700</b>	<b>56.014</b>	<b>49.833</b>	<b>56.218</b>	<b>60.601</b>	<b>61.639</b>	<b>66.666</b>	<b>77.672</b>	<b>72.906</b>
Clientes	50.616	26.488	31.271	36.863	38.700	56.014	49.833	56.218	60.601	61.639	66.666	77.672	72.906
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>225.142</b>	<b>219.450</b>	<b>213.758</b>	<b>208.067</b>	<b>349.875</b>	<b>341.683</b>	<b>333.492</b>	<b>325.300</b>	<b>317.108</b>	<b>308.917</b>	<b>300.725</b>	<b>292.533</b>	<b>284.342</b>
<b>Créditos</b>													
<b>Investimentos</b>													
<b>Imobilizado</b>	<b>225.142</b>	<b>219.450</b>	<b>213.758</b>	<b>208.067</b>	<b>349.875</b>	<b>341.683</b>	<b>333.492</b>	<b>325.300</b>	<b>317.108</b>	<b>308.917</b>	<b>300.725</b>	<b>292.533</b>	<b>284.342</b>
Móveis e Utensílios	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Bens em Operação	336.500	336.500	336.500	336.500	486.500	486.500	486.500	486.500	486.500	486.500	486.500	486.500	486.500
(-) Depreciação acumulada	121.358	127.050	132.742	138.433	146.625	154.817	163.008	171.200	179.392	187.583	195.775	203.967	212.158
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>281.778</b>	<b>259.339</b>	<b>263.295</b>	<b>271.680</b>	<b>425.831</b>	<b>439.575</b>	<b>442.703</b>	<b>451.405</b>	<b>461.227</b>	<b>471.871</b>	<b>485.407</b>	<b>505.481</b>	<b>515.532</b>
<b>PASSIVO</b>	<b>2013</b>	<b>jan/14</b>	<b>fev/14</b>	<b>mar/14</b>	<b>abr/14</b>	<b>mai/14</b>	<b>jun/14</b>	<b>jul/14</b>	<b>ago/14</b>	<b>set/14</b>	<b>out/14</b>	<b>nov/14</b>	<b>dez/14</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>101.748</b>	<b>81.668</b>	<b>84.363</b>	<b>89.466</b>	<b>136.736</b>	<b>142.702</b>	<b>145.045</b>	<b>148.640</b>	<b>150.388</b>	<b>152.255</b>	<b>153.612</b>	<b>154.056</b>	<b>147.704</b>
Fornecedores	25.769	6.580	7.154	10.036	11.141	14.744	13.508	14.785	15.661	15.869	16.874	19.075	18.122
Obrigações Trabalhistas	6.556	7.512	8.544	9.576	10.608	11.640	15.480	16.512	17.544	18.576	19.608	15.996	12.384
Obrigações Tributárias	4.773	2.996	3.537	4.169	4.377	6.335	5.636	6.358	6.854	6.971	7.540	8.785	8.246
Empréstimos e financiamentos	62.344	62.344	62.344	62.344	106.751	106.751	106.751	106.751	106.751	106.751	106.751	106.751	106.751
Outras Obrigações	2.306	2.237	2.785	3.341	3.859	3.232	3.670	4.234	3.578	4.088	2.839	3.449	2.201
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>24.726</b>	<b>22.201</b>	<b>19.637</b>	<b>17.033</b>	<b>119.982</b>	<b>115.505</b>	<b>110.946</b>	<b>106.304</b>	<b>101.578</b>	<b>96.766</b>	<b>91.865</b>	<b>86.874</b>	<b>81.792</b>
Empréstimos e financiamentos	24.726	22.201	19.637	17.033	119.982	115.505	110.946	106.304	101.578	96.766	91.865	86.874	81.792
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>155.304</b>	<b>155.469</b>	<b>159.295</b>	<b>165.181</b>	<b>169.113</b>	<b>181.368</b>	<b>186.712</b>	<b>196.461</b>	<b>209.261</b>	<b>222.850</b>	<b>239.931</b>	<b>264.551</b>	<b>286.036</b>
Capital social	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Lucros/Prejuízos acumulados	35.304	35.469	39.295	45.181	49.113	61.368	66.712	76.461	89.261	102.850	119.931	144.551	166.036
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>281.778</b>	<b>259.339</b>	<b>263.295</b>	<b>271.680</b>	<b>425.831</b>	<b>439.575</b>	<b>442.703</b>	<b>451.405</b>	<b>461.227</b>	<b>471.871</b>	<b>485.407</b>	<b>505.481</b>	<b>515.532</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Analisando-se o balanço patrimonial verifica-se que o aumento nos empréstimos e financiamentos bem como no ativo imobilizado a partir de Abril de 2014 foi devido à compra do novo veículo para empresa. Também houve aumento nas obrigações trabalhistas nesse mesmo período, também devido ao novo veículo comprado que necessitou da contratação de mais um motorista. As obrigações tributárias também sofreram alteração em relação ao ano anterior, devido à mudança da alíquota do Simples Nacional que passou de 10,26% para 11,31%.

#### 4.6 ANÁLISE ORÇAMENTÁRIA

Após a conclusão da projeção orçamentária para a empresa verificam-se os resultados obtidos no orçamento em meio aos objetivos estratégicos estabelecidos pelos sócios. Essa análise é realizada por meio da comparação dos demonstrativos contábeis (DRE e BP) do período projetado em relação ao ano de 2013.

Dessa forma, analisa-se o DRE, por meio da análise vertical e horizontal, conforme demonstração abaixo:

Quadro 11: Análise Vertical e Horizontal – DRE

<b>Demonstrativo de Resultado</b>	<b>dez/13</b>	<b>AV%</b>	<b>dez/14</b>	<b>AV%</b>	<b>AH%</b>
<b>Receita operacional bruta</b>	<b>415.682</b>	<b>100%</b>	<b>634.871</b>	<b>100%</b>	<b>53%</b>
Serviços Prestados	415.682	100,0%	634.871	100,0%	52,7%
<b>(-) Deduções</b>	<b>42.649</b>	<b>10,3%</b>	<b>71.804</b>	<b>11,3%</b>	<b>68,4%</b>
Simples Nacional	42.649	10,3%	71.804	11,3%	68,4%
<b>Receita oper. líquida</b>	<b>373.033</b>	<b>89,7%</b>	<b>563.067</b>	<b>88,7%</b>	<b>50,9%</b>
<b>(-) Custo totais</b>	<b>269.730</b>	<b>64,9%</b>	<b>370.497</b>	<b>58,4%</b>	<b>37,4%</b>
Serviços Prestados	269.730	64,9%	370.497	58,4%	37,4%
<b>Lucro bruto</b>	<b>103.303</b>	<b>24,9%</b>	<b>192.571</b>	<b>30,3%</b>	<b>86,4%</b>
<b>(-) Despesas totais</b>	<b>21.406</b>	<b>5,1%</b>	<b>24.012</b>	<b>3,8%</b>	<b>12,2%</b>
Despesas comerciais	13.352	3,2%	14.232	2,2%	6,6%
Despesas administrativas	3.227	0,8%	3.432	0,5%	6,4%
Despesas tributárias	4.828	1,2%	6.348	1,0%	31,5%
<b>Resultado da atividade</b>	<b>81.897</b>	<b>19,7%</b>	<b>168.559</b>	<b>26,6%</b>	<b>105,8%</b>
<b>(+/-) Resul. finan. líquido</b>	<b>19.596</b>	<b>4,7%</b>	<b>37.826</b>	<b>6,0%</b>	<b>93,0%</b>
Receitas financeiras	0		0		
Despesas financeiras	19.596	4,7%	37.826	6,0%	93,0%
<b>Lucro/Prejuízo do Período</b>	<b>62.299</b>	<b>15,0%</b>	<b>130.733</b>	<b>20,6%</b>	<b>109,8%</b>
<b>Lucro/Prejuízo do Período</b>	<b>62.299</b>	<b>15,0%</b>	<b>130.733</b>	<b>20,6%</b>	<b>109,8%</b>

Fonte: Elaborado pela autora.



Ao analisar a projeção do DRE acumulado, observa-se que em relação a receita bruta, houve um crescimento de 53% em relação ao ano anterior. Esse valor alcançado supera as expectativas do planejamento realizado. A pesquisa também demonstra que, mesmo com o aumento da tributação do Simples Nacional em 68,4%, dos custos em 37,4% e das despesas em 12,2%, a empresa obteve um resultado excelente, pois com o aumento do faturamento em mais de 50% o lucro da empresa dobrou de um ano para o outro.

Vale ressaltar que a empresa obteve um aumento significativo em seu faturamento devido ao investimento feito em um ônibus no segundo trimestre do ano. Também é importante esclarecer que a empresa teve a tributação do Simples Nacional diferente ao do ano anterior, devido ao aumento da prestação de serviços.

Na análise vertical verifica-se que o valor mais impactante é do custo sobre serviços prestados, pois ele representa mais de 50% do faturamento da empresa analisando os dois períodos. Esse fato demonstra que a empresa tem custos elevados para manter o serviço prestado, por isso a importância de conhecer essas informações gerências para manter o funcionamento e crescimento da empresa.

Posteriormente, analisa-se o balanço patrimonial sob o mesmo ponto de vista do demonstrativo anterior, utilizando como critério, a análise vertical e horizontal.

Quadro 12: Análise Vertical e Horizontal – BP (Ativo).

<b>ATIVO</b>	<b>dez/13</b>	<b>AV%</b>	<b>dez/14</b>	<b>AV%</b>	<b>AH%</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>56.636</b>	<b>20,1%</b>	<b>231.191</b>	<b>44,8%</b>	<b>308,2%</b>
<b>Disponibilidades</b>	<b>6.020</b>	2,1%	<b>158.285</b>	30,7%	2529,3%
Caixa e Equivalentes	6.020	2,1%	158.285	30,7%	2529,3%
<b>Créditos</b>	<b>50.616</b>	18%	<b>72.906</b>	14%	44%
Clientes	50.616	18%	72.906	14%	44%
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>225.142</b>	<b>79,9%</b>	<b>284.342</b>	<b>55,2%</b>	<b>26,3%</b>
<b>Créditos</b>		0,0%		0,0%	0,0%
<b>Investimentos</b>		0,0%		0,0%	0,0%
<b>Imobilizado</b>	<b>225.142</b>	<b>79,9%</b>	<b>284.342</b>	<b>55,2%</b>	<b>26,3%</b>
Móveis e Utensílios	10.000	3,5%	10.000	1,9%	0,0%
Bens em Operação	336.500	119,4%	486.500	94,4%	44,6%
(-) Depreciação acumulada	(121.358)	-43,1%	(212.158)	-41,2%	74,8%
<b>ATIVO TOTAL:</b>	<b>281.778</b>	<b>100%</b>	<b>515.532</b>	<b>100%</b>	<b>83%</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 13: Análise Vertical e Horizontal – BP (Passivo).

<b>PASSIVO</b>	<b>dez/13</b>	<b>AV%</b>	<b>dez/14</b>	<b>AV%</b>	<b>AV%</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>101.748</b>	<b>36%</b>	<b>147.704</b>	<b>29%</b>	<b>45%</b>
Fornecedores	25.769	9,1%	18.122	3,5%	-29,7%
Obrigações Trabalhistas	6.556	2,3%	12.384	2,4%	88,9%
Obrigações Tributárias	4.773	1,7%	8.246	1,6%	72,8%
Empréstimos e financiamentos	62.344	22,1%	106.751	20,7%	71,2%
Outras Obrigações	2.306	0,8%	2.201	0,4%	-4,6%
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>24.726</b>	<b>9%</b>	<b>81.792</b>	<b>16%</b>	<b>231%</b>
Empréstimos e financiamentos	24.726	8,8%	81.792	15,9%	230,8%
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>155.304</b>	<b>55,1%</b>	<b>286.036</b>	<b>55,5%</b>	<b>84,2%</b>
Capital social	120.000	43%	120.000	23%	0%
Lucros/Prejuízos acumulados	35.304	12,5%	166.036	32,2%	370,3%
<b>PASSIVO TOTAL:</b>	<b>281.778</b>	<b>100%</b>	<b>515.532</b>	<b>100%</b>	<b>83%</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Após análise do balanço patrimonial projetado, percebe-se que houve um aumento significativo no caixa da empresa, e dos clientes a receber com valor de 308,2%, devido ao aumento na prestação do serviço. O Ativo imobilizado teve também mudança em sua estrutura, aumentado seu saldo em 26,3%, devido à compra do veículo orçado. Em relação à análise vertical do Ativo, percebe-se que em relação ao Ativo total da empresa, 50% de seu patrimônio é imobilizado.

Analisando o passivo, constata-se que houve uma diminuição no saldo a pagar de fornecedores, devido ao saldo em caixa que aumentou. As obrigações trabalhistas tiveram um aumento de 88,9% devido ao aumento proporcional da categoria e a contratação de um novo colaborador para trabalhar no ônibus.

Outro fato primordial é o aumento de mais de 100% nos financiamentos obtidos, que também ocorreu devido a compra do novo transporte da empresa.

E a principal mudança foi o lucro que foi de 370,3% maior do que no ano anterior superando as expectativas dos sócios da empresa, que esperam continuar crescendo nesse ritmo nos próximos anos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração de um plano orçamentário alinhado a estratégia empresarial está intrinsecamente direcionado ao sistema de informação das organizações, pois atua em todos os níveis da organização, demonstrando o conceito de visão, metas e objetivos. Desta forma, o conhecimento disseminado ao longo desse sistema deve se transformar em estratégias que definirão o futuro do empreendimento.

Em consonância com a importância desse assunto, o objetivo principal deste trabalho foi elaborar um sistema orçamentário com base no planejamento estratégico para uma empresa de transporte de passageiros. Teve-se por finalidade mostrar a relevância desse sistema para organização, visto a necessidade da utilização dessa ferramenta de gestão para o negócio.

O objetivo principal foi alcançado na medida em que os objetivos específicos foram realizados. Começou-se com o estudo bibliográfico do orçamento e planejamento estratégico, assuntos contemplados no capítulo dois e três, o qual demonstrou os conceitos referente ao tema e a suas definições e fases de implantação.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que propõe às organizações o conhecimento detalhado de suas potencialidades e fragilidades. Ele molda a visão de futuro da organização. Para isso, utiliza-se da definição de estratégias com base no cenário de atuação e variáveis ambientais internas e externas. Passada esta etapa, é necessário o acompanhamento da estratégia, e a projeção de resultados através do orçamento, pois assim a empresa pode prever seus resultados detalhadamente e administrá-los durante todo o ano.

O último objetivo foi atendido no capítulo quatro por meio da aplicação de um estudo de caso propondo a elaboração de um orçamento alinhado as diretrizes do planejamento estratégico para uma microempresa. Constatou-se que a empresa não possuía objetivos e metas claras para o futuro, ou seja, operava-se em função de negociações de maior viabilidade, logo, sem perspectiva de um crescimento contínuo guiado por uma visão de longo prazo.

Como etapa inicial da elaboração do sistema orçamentário foi proposto o diagnóstico estratégico em que foi definido por meio de análise de cenários, metas, objetivos e visão estratégica do negócio. Após o diagnóstico estratégico realizado, iniciou-se a elaboração do orçamento empresarial. Todo o orçamento foi definido

conforme planejamento dos sócios. Dessa forma, foi projetada para o ano orçado a compra de um novo veículo, para que assim a empresa pudesse agregar mais serviços e aumentar seu faturamento. A escolha do veículo foi definida pela necessidade, pois a empresa atualmente possui duas vans e um micro-ônibus, e com a compra de um ônibus ela poderia atender mais serviços e comportar mais pessoas. O sonho dos sócios é que a empresa tenha uma frota de veículos maior para que possa atender mais clientes e assim ter melhores resultados. Com isso a empresa espera continuar crescendo nesse ritmo para os próximos anos.

Com o orçamento realizado, a empresa percebeu que o investimento em novos veículos pode ser usado como estratégia para o crescimento, pois é por meio dos números orçados que verificou-se um aumento de prestação de serviços, disponibilidades, e lucro ao fim do exercício, mesmo com o aumento dos custos e despesas.

Dessa forma conclui-se que o orçamento como ferramenta de gestão é importante para a empresa demonstrar por meio de números e valores se o caminho que se está percorrendo é o correto para a concretização do sucesso e se seus objetivos serão alcançados ao longo do percurso.

## REFERÊNCIAS

- BRAGA, Hugo Rocha; **Demonstrações contábeis**: estrutura, análise e interpretação. 5. ed. São Paulo: Altas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DORNELAS, José Carlos Assis et al. **Plano de negócios que dão certo**: um guia para pequenas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Tradução de Jorge Martins.
- EXAME, Revista. **Previsão para inflação em 2014**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/focus-reduz-previsao-para-inflacao-em-2014>. Acesso em: 05 Abr. 2014.
- FERNANDES, Rogério Mário; **Orçamento empresarial**: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, FauziTimaco. **Controladoria**: análise financeira, planejamento e controle orçamentário. São Paulo: Atlas, 2008.
- MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial**: manual de elaboração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- NETO, Jocildo Figueiredo Correa. **Planejamento e controle orçamentário**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Disponível em: <<http://books.google.com.br/>>. Acesso em: 17 set. 2013.
- NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo E. V. **Contabilidade avançada e análise das demonstrações financeiras**. 15 ed. São Paulo: Frase, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz; **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho. **Análise das demonstrações financeiras**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento empresarial**: como elaborar e analisar. São Paulo: IOB – Thomson, 2004.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEARCE II, John A; KLUYVER, Cornelis A; **Estratégia: uma visão executiva**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PORTER, Michael E; **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PREVIDELLI, José J, MEURER, Vilma; **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: Uma abordagem multidimensional**. Maringá: Unicorpore, 2005.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Simples Nacional**. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/>. Acesso em: 02 Mar. 2014.

SANTOS, Antonio Raimundo; **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.

SANVICENTE, AntonioZoratto, SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. **Pequenas, mas preparadas para o mercado**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 01 dez. 2013.

TAVARES, Mauro Calixta; **Gestão Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WARREN, Carl S; REEVE, James M; FESS, Philip E; **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

**APÊNDICE(S)**

## Apêndice A: Orçamento de previsão de receita

RECEITAS	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Total	Média
Receita de Serviços	415.682	26.488	31.271	36.863	38.700	56.014	49.833	56.218	60.601	61.639	66.666	77.672	72.906	<b>634.871</b>	52.906
<b>Total das Receitas</b>	<b>415.682</b>	<b>26.488</b>	<b>31.271</b>	<b>36.863</b>	<b>38.700</b>	<b>56.014</b>	<b>49.833</b>	<b>56.218</b>	<b>60.601</b>	<b>61.639</b>	<b>66.666</b>	<b>77.672</b>	<b>72.906</b>	<b>634.871</b>	52.906
% sazonalidade		4,2%	4,9%	5,8%	6,1%	8,8%	7,8%	8,9%	9,5%	9,7%	10,5%	12,2%	11,5%	100,0%	

11,31%

IMPOSTOS	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Total	Média
Simples Nacional	42.649	2.996	3.537	4.169	4.377	6.335	5.636	6.358	6.854	6.971	7.540	8.785	8.246	<b>71.804</b>	5.984
<b>Total de Impostos</b>	<b>42.649</b>	<b>2.996</b>	<b>3.537</b>	<b>4.169</b>	<b>4.377</b>	<b>6.335</b>	<b>5.636</b>	<b>6.358</b>	<b>6.854</b>	<b>6.971</b>	<b>7.540</b>	<b>8.785</b>	<b>8.246</b>	<b>71.804</b>	5.984

Alíquota incidente conforme lei complementar 123/2006 anexo III.

Fonte: Elaborado pela autora.



## Apêndice B: Projeção dos custos dos serviços prestados.

<b>Custos Fixos</b>	<b>dez/13</b>	<b>jan/14</b>	<b>fev/14</b>	<b>mar/14</b>	<b>abr/14</b>	<b>mai/14</b>	<b>jun/14</b>	<b>jul/14</b>	<b>ago/14</b>	<b>set/14</b>	<b>out/14</b>	<b>nov/14</b>	<b>dez/14</b>	<b>Total</b>	<b>Média</b>
Salários e Ordenados	86.288	7.512	7.512	7.512	7.512	7.512	10.320	10.320	10.320	10.320	10.320	10.320	10.320	<b>109.800</b>	9.150
Internet	330	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	<b>708</b>	59
Lavação	1.440	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	<b>1.536</b>	128
Depreciação	65.608	5.692	5.692	5.692	8.192	8.192	8.192	8.192	8.192	8.192	8.192	8.192	8.192	<b>90.800</b>	7.567
Seguros	4.680	415	415	415	415	555	555	555	555	555	555	555	555	<b>6.100</b>	508
Manutenção	31.543	2.799	2.799	2.799	2.799	2.799	2.799	2.799	2.799	2.799	2.799	2.799	2.799	<b>33.588</b>	2.799
<b>Subtotal</b>	<b>189.889</b>	<b>16.605</b>	<b>16.605</b>	<b>16.605</b>	<b>19.105</b>	<b>19.245</b>	<b>22.053</b>	<b>22.053</b>	<b>22.053</b>	<b>22.053</b>	<b>22.053</b>	<b>22.053</b>	<b>22.053</b>	<b>242.532</b>	20.211
<b>Custos Variáveis</b>	<b>dez/13</b>	<b>jan/14</b>	<b>fev/14</b>	<b>mar/14</b>	<b>abr/14</b>	<b>mai/14</b>	<b>jun/14</b>	<b>jul/14</b>	<b>ago/14</b>	<b>set/14</b>	<b>out/14</b>	<b>nov/14</b>	<b>dez/14</b>	<b>Total</b>	<b>Média</b>
Diesel	75.631	3.179	3.753	6.635	7.740	11.203	9.967	11.244	12.120	12.328	13.333	15.534	14.581	<b>121.616</b>	10.135
Bonificações	4.210	265	313	369	387	560	498	562	606	616	667	777	729	<b>6.349</b>	529
<b>Subtotal</b>	<b>79.841</b>	<b>3.443</b>	<b>4.065</b>	<b>7.004</b>	<b>8.127</b>	<b>11.763</b>	<b>10.465</b>	<b>11.806</b>	<b>12.726</b>	<b>12.944</b>	<b>14.000</b>	<b>16.311</b>	<b>15.310</b>	<b>127.965</b>	10.664
<b>Total de Custos</b>	<b>269.730</b>	<b>20.048</b>	<b>20.670</b>	<b>23.609</b>	<b>27.232</b>	<b>31.008</b>	<b>32.518</b>	<b>33.858</b>	<b>34.779</b>	<b>34.997</b>	<b>36.053</b>	<b>38.364</b>	<b>37.363</b>	<b>370.497</b>	<b>30.875</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

A porcentagem estipulada para elaboração desse orçamento de custos foi à inflação, com exceção dos salários que foi utilizado o aumento anual da categoria e as bonificações e o diesel que a projeção foi realizada pela proporcionalidade do faturamento.

## Apêndice C: Projeção das despesas.

<b>Despesas Administrativas</b>	<b>dez/13</b>	<b>jan/14</b>	<b>fev/14</b>	<b>mar/14</b>	<b>abr/14</b>	<b>mai/14</b>	<b>jun/14</b>	<b>jul/14</b>	<b>ago/14</b>	<b>set/14</b>	<b>out/14</b>	<b>nov/14</b>	<b>dez/14</b>	<b>Total</b>	<b>Média</b>
Contabilidade	1.800	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1.920	160
Material de escritório	434	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	468	39
Material de limpeza	1.001	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	1.068	89
Vale Transporte	900	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960	80
Uniformes	539	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576	48
Software	667	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	708	59
Alvára	80	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84	7
Aluguel	6.000	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533	533	6.396	533
Energia	781	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	828	69
Telefone	719	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	768	64
Refeição	431	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	456	38
<b>Total</b>	<b>13.352</b>	<b>1.186</b>	<b>1.186</b>	<b>1.186</b>	<b>1.186</b>	<b>1.186</b>	<b>1.186</b>	<b>1.186</b>	<b>1.186</b>	<b>1.186</b>	<b>1.186</b>	<b>1.186</b>	<b>1.186</b>	<b>14.232</b>	<b>1.186</b>

<b>Despesas Vendas</b>	<b>dez/13</b>	<b>jan/14</b>	<b>fev/14</b>	<b>mar/14</b>	<b>abr/14</b>	<b>mai/14</b>	<b>jun/14</b>	<b>jul/14</b>	<b>ago/14</b>	<b>set/14</b>	<b>out/14</b>	<b>nov/14</b>	<b>dez/14</b>	<b>Total</b>	<b>Média</b>
Brindes	1.772	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	1.884	157
Despesas Diversas	1.455	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	1.548	129
<b>Total de Custos</b>	<b>3.227</b>	<b>286</b>	<b>286</b>	<b>286</b>	<b>286</b>	<b>286</b>	<b>286</b>	<b>286</b>	<b>286</b>	<b>286</b>	<b>286</b>	<b>286</b>	<b>286</b>	<b>3.432</b>	<b>286</b>

<b>Despesas Tributarias</b>	<b>dez/13</b>	<b>jan/14</b>	<b>fev/14</b>	<b>mar/14</b>	<b>abr/14</b>	<b>mai/14</b>	<b>jun/14</b>	<b>jul/14</b>	<b>ago/14</b>	<b>set/14</b>	<b>out/14</b>	<b>nov/14</b>	<b>dez/14</b>	<b>Total</b>	<b>Média</b>
Taxas e emolumentos	328	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	348	29
IPVA	4.500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000	500
<b>Total de Custos</b>	<b>4.828</b>	<b>529</b>	<b>529</b>	<b>529</b>	<b>529</b>	<b>529</b>	<b>529</b>	<b>529</b>	<b>529</b>	<b>529</b>	<b>529</b>	<b>529</b>	<b>529</b>	<b>6.348</b>	<b>529</b>

<b>Despesas Financeiras</b>	<b>dez/13</b>	<b>jan/14</b>	<b>fev/14</b>	<b>mar/14</b>	<b>abr/14</b>	<b>mai/14</b>	<b>jun/14</b>	<b>jul/14</b>	<b>ago/14</b>	<b>set/14</b>	<b>out/14</b>	<b>nov/14</b>	<b>dez/14</b>	<b>Total</b>	<b>Média</b>
Despesas bancarias	792	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960	80
Juros Pagos	19.596	1.197	1.158	1.118	1.078	4.336	4.254	4.171	4.087	4.000	3.912	3.823	3.731	36.866	3.072
<b>Total de Custos</b>	<b>19.596</b>	<b>1.277</b>	<b>1.238</b>	<b>1.198</b>	<b>1.158</b>	<b>4.416</b>	<b>4.334</b>	<b>4.251</b>	<b>4.167</b>	<b>4.080</b>	<b>3.992</b>	<b>3.903</b>	<b>3.811</b>	<b>37.826</b>	<b>3.152</b>

Para o cálculo do Orçamento de despesas foi utilizado a inflação.

Fonte: Elaborado pela autora.

## Apêndice D: Projeção de Investimentos e Financiamentos.

<b>Parâmetros da Operação</b>		
Cliente:	VAN BOXER	
Empréstimo / Financiamento:	R\$ 76.500,00	
Taxa de juros ao mês da operação:	1,07%	
Duração em meses (períodos):	48	
Carência p/ primeira parcela:	00	
Taxa de juros para remunerar período de carência:	0,00%	
Períodos sem correção da carência:		
Correção S. Devedor (inflação a.a.):	0,00%	
Períodos sem correção do S. Devedor:		
Valor do bem sem juros	101.500,00	
Valor depreciado ate 31/12/2013	18.608,33	

Pgto.	Detalhamento da Prestação			SD Corrigido pela Inflação		Saldo Devedor (pós-pagamento)
	Prestação	Juros	Amortização			
jan-14	<b>2.048,00</b>	668,60	1.379,40	62.260,47	62.260,47	60.881,07
fev-14	<b>2.048,00</b>	653,79	1.394,21	60.881,07	60.881,07	59.486,86
mar-14	<b>2.048,00</b>	638,82	1.409,18	59.486,86	59.486,86	58.077,68
abr-14	<b>2.048,00</b>	623,69	1.424,31	58.077,68	58.077,68	56.653,37
mai-14	<b>2.048,00</b>	608,39	1.439,61	56.653,37	56.653,37	55.213,76
jun-14	<b>2.048,00</b>	592,93	1.455,07	55.213,76	55.213,76	53.758,69
jul-14	<b>2.048,00</b>	577,30	1.470,70	53.758,69	53.758,69	52.287,99
ago-14	<b>2.048,00</b>	561,51	1.486,49	52.287,99	52.287,99	50.801,50
set-14	<b>2.048,00</b>	545,55	1.502,45	50.801,50	50.801,50	49.299,05
out-14	<b>2.048,00</b>	529,41	1.518,59	49.299,05	49.299,05	47.780,47
nov-14	<b>2.048,00</b>	513,11	1.534,89	47.780,47	47.780,47	46.245,57
dez-14	<b>2.048,00</b>	496,62	1.551,38	46.245,57	46.245,57	44.694,20

Fonte: Elaborado pela autora.

## Apêndice E: Projeção de Investimentos e Financiamentos.

<b>Parâmetros da Operação</b>		
Cliente:	VAN IVECO	
Empréstimo / Financiamento:	R\$ 50.000,00	
Taxa de juros ao mês da operação:	2,13%	
Duração em meses (períodos):	48	
Carência p/ primeira parcela:	00	
Taxa de juros para remunerar período de carência:	0,00%	
Períodos sem correção da carência:		
Correção S. Devedor (inflação a.a.):	0,00%	
Períodos sem correção do S. Devedor:		
Valor do bem sem juros	75.000,00	
Valor depreciado ate 31/12/2013	38.750,00	

<b>Pgto.</b>	<b>Detalhamento da Prestação</b>			<b>SD Corrigido pela Inflação</b>		<b>Saldo Devedor (pós pagamento)</b>
	<b>Prestação</b>	<b>Juros</b>	<b>Amortização</b>			
jan-14	<b>1.674,00</b>	528,79	1.145,21	24.809,01	24.809,01	23.663,80
fev-14	<b>1.674,00</b>	504,38	1.169,62	23.663,80	23.663,80	22.494,18
mar-14	<b>1.674,00</b>	479,45	1.194,55	22.494,18	22.494,18	21.299,63
abr-14	<b>1.674,00</b>	453,99	1.220,01	21.299,63	21.299,63	20.079,63
mai-14	<b>1.674,00</b>	427,99	1.246,01	20.079,63	20.079,63	18.833,61
jun-14	<b>1.674,00</b>	401,43	1.272,57	18.833,61	18.833,61	17.561,04
jul-14	<b>1.674,00</b>	374,31	1.299,69	17.561,04	17.561,04	16.261,35
ago-14	<b>1.674,00</b>	346,60	1.327,40	16.261,35	16.261,35	14.933,95
set-14	<b>1.674,00</b>	318,31	1.355,69	14.933,95	14.933,95	13.578,26
out-14	<b>1.674,00</b>	289,41	1.384,59	13.578,26	13.578,26	12.193,68
nov-14	<b>1.674,00</b>	259,90	1.414,10	12.193,68	12.193,68	10.779,58
dez-14	<b>1.674,00</b>	229,76	1.444,24	10.779,58	10.779,58	9.335,34

Fonte: Elaborado pela autora.

## Apêndice F: Projeção dos Investimentos e Financiamentos.

<b>Parâmetros da Operação</b>	
Cliente:	ONIBUS MARCOPOLO
Empréstimo / Financiamento:	R\$ 150.000,00
Taxa de juros ao mês da operação:	2,20%
Duração em meses (períodos):	48
Carência p/ primeira parcela:	00
Taxa de juros para remunerar período de carência:	0,00%
Períodos sem correção da carência:	
Correção S. Devedor (inflação a.a.):	0,00%
Períodos sem correção do S. Devedor:	
	150.000,00

<b>Pgto.</b>	<b>Detalhamento da Prestação</b>			<b>SD Corrigido pela Inflação</b>		<b>Saldo Devedor (pós-pagamento)</b>
	<b>Prestação</b>	<b>Juros</b>	<b>Amortização</b>			
abr-14				150.000,00		150.000,00
mai-14	<b>5.091,00</b>	3.299,39	1.791,61	150.000,00	150.000,00	148.208,39
jun-14	<b>5.091,00</b>	3.259,99	1.831,01	148.208,39	148.208,39	146.377,38
jul-14	<b>5.091,00</b>	3.219,71	1.871,29	146.377,38	146.377,38	144.506,09
ago-14	<b>5.091,00</b>	3.178,55	1.912,45	144.506,09	144.506,09	142.593,64
set-14	<b>5.091,00</b>	3.136,48	1.954,52	142.593,64	142.593,64	140.639,12
out-14	<b>5.091,00</b>	3.093,49	1.997,51	140.639,12	140.639,12	138.641,62
nov-14	<b>5.091,00</b>	3.049,55	2.041,44	138.641,62	138.641,62	136.600,17
dez-14	<b>5.091,00</b>	3.004,65	2.086,35	136.600,17	136.600,17	134.513,82

Fonte: Elaborado pela autora.