

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**EDIZANDRO ROCHA**

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO  
COMUNITÁRIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE  
CRICIÚMA**

**CRICIÚMA**

**2016**

**EDIZANDRO ROCHA**

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO  
COMUNITÁRIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE  
CRICIÚMA**

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

Orientador (a): Prof. M<sup>a</sup> Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato

**CRICIÚMA  
2016**

**EDIZANDRO ROCHA**

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO  
COMUNITÁRIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE  
CRICIÚMA**

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, 29 de Novembro de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup>. Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato - Ma - (UNESC) – Orientadora

---

Prof. Everton Perin – Especialista – (UNESC) - Examinador

**Oferto minha gratidão previamente a minha mãe Lucila Manentti que me deu à luz e consequentemente a vida que tenho hoje, a minha namorada e companheira Morgana Ferreira Rocha que me mostrou o caminho dos estudos, da qual tenho fortes sentimentos e aos demais membros que compõem minha família dos quais tenho um imenso carinho e consideração.**

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de tudo, início registrando minha gratidão a Deus, por não fazer minhas vontades, mas sim, atender minhas necessidades. Pois, podemos traçar nosso futuro financeiro, mas não nosso verdadeiro destino de vida.

Segundamente, expresso meus sinceros agradecimentos a minha professora Mestra e orientadora, professora Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato, que tenho o maior respeito e carinho, que de suma vontade me ajudou a desenvolver esta pesquisa, tendo total domínio do assunto e paciência com minhas dúvidas, demonstrando seu profissionalismo de docente de uma Universidade de ensino superior.

Terceiramente, o meu reconhecimento se direciona ao meu amigo e professor especialista Everton Perin, que me motivou a formular esta linha de pesquisa e sempre mostrando uma visão otimista das situações, independentemente de seus segmentos.

Concluo salientando o apoio dos meus amigos que construí ao longo dessa jornada, do qual o Curso de Ciências Contábeis me propôs. Destacando-os; Juliano Junkes, Leonardo Ribeiro, Monique Fernandes, Debora Fregnani, Daiane Martins, entre outras inúmeras pessoas que contribuíram para a minha formação acadêmica e pessoal, estando composto nesse grupo, todos os professores que tive a honra de assistir suas aulas, cada um com seu método de ensino.

**“Mais importante que à vontade de vencer é  
a coragem de começar.”**

**Ané Dousseaux**

## RESUMO

ROCHA, Edizandro. **Orçamento empresarial:** um estudo em uma instituição comunitária de educação superior localizada no município de Criciúma. 2016. 51 p. Orientadora: Ma. Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma – SC.

O objetivo geral deste estudo visou identificar como ocorre a construção da peça orçamentária em uma instituição comunitária de educação superior. Esta pesquisa constitui-se quanto aos objetivos como descritiva e exploratória, cujos procedimentos são a pesquisa do tipo estudo de caso e levantamento, realizado por meio de questionário, com abordagem qualitativa. Para alcançar o objetivo geral, lançou-se os seguintes objetivos específicos: Distinguir o tipo de orçamento que é aplicado na instituição objeto de estudo; (a) Identificar as premissas que são consideradas nas peças orçamentárias; (b) Verificar se o planejamento estratégico é observado para a elaboração da peça orçamentária; (c) Identificar como ocorre o acompanhamento do orçamento na instituição; e (d) Apresentar a relação da construção da peça orçamentária avaliando qual teoria sustenta a metodologia utilizada. Constatou-se que, quanto ao tipo de orçamento que é aplicado na instituição objeto, trata-se do orçamento por tendências, conhecido na Instituição por orçamento por base histórica. Em relação as premissas que são contempladas na peça orçamentária, dentre outras elencam-se que para a receita de graduação, considera-se projeção de alunos e mensalidades incluindo a implementação de novos cursos, aumento do número de turmas para os cursos que ainda não completaram um ciclo, considerando um percentual de evasão, corrigido o valor do crédito com base no INPC. Considerada, também, a execução do plano de cargos e salários praticado pela Instituição e o triênio. Para as despesas, os valores com base no mês de setembro, acrescidos do % de reajuste para o próximo período, considerando o aumento da carga horária conforme crescimento do número de turmas nos cursos incompletos. Em relação ao planejamento estratégico, este é observado para a elaboração da peça orçamentária, quando as demandas elencadas no referido planejamento são levantadas. O acompanhamento da execução do orçamento na Instituição ocorre mensalmente, começando logo após a conclusão dos registros contábeis, tendo uma análise periódica com o objetivo de verificar possíveis disparidades entre o previsto e o realizado e se possível corrigir aquilo que está gerando a distorção. Conclui-se que o orçamento contribui significativamente com as organizações, bem como com a Instituição objeto de estudo, pois possibilita maximizar os resultados, uma vez que as metas estabelecidas foram avaliadas por todos.

**Palavras-chave:** Orçamento. Planejamento Estratégico. Universidades Comunitárias.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1- Níveis de decisão e tipos de planejamento.....                       | 18 |
| Figura 2 – Vista aérea da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC..... | 38 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1- Demonstração do número de ingressos x concluintes.....                       | 31 |
| Tabela 2- Demonstração evolutiva das Matrículas.....                                   | 32 |
| Tabela 3 - Síntese do orçamento da UNESCO previsto e realizado nos 3 últimos anos..... | 43 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEE- Conselho Estadual de Educação

CONSU - Conselho Universitário

CPA - Comissão Própria de Avaliação

DFC - Departamento Financeiro e de Contabilidade

ESCCA - Escolas Superiores de Ciências Contábeis e Administrativas

ESEDE - Escolas Superiores de Educação Física e Desportos

ESTEC - Escolas Superiores de Educação e Tecnologias

FACIECRI - Faculdade de Ciências e Educação de Criciúma

FUCRI - Fundação Educacional de Criciúma

ICES - Instituições Comunitárias de Ensino Superior

IES - Instituições de Ensino Superior

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

INPC - Índice Nacional de Preços ao Consumidor

IPARQUE - Parque Científico e Tecnológico

MEC - Ministério da Educação

PPI - Projeto Pedagógico Institucional

PROAF - Pró-Reitoria de Administração e Finanças

RAI - Relatório de Autoavaliação Institucional

UNA - Unidade Acadêmica

UNESC - Universidade do Extremo Sul Catarinense

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....                                | <b>13</b> |
| 1.1 TEMA PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA .....               | 13        |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....                          | 15        |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....                                  | 15        |
| 1.4 ESTRUTURAS DO TRABALHO .....                         | 16        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....                     | <b>17</b> |
| 2.1 EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....           | 17        |
| <b>2.1.1 Tipos de Planejamento</b> .....                 | <b>18</b> |
| 2.1.1.1 Planejamento Estratégico.....                    | 19        |
| 2.1.1.2 Planejamento Tático.....                         | 19        |
| 2.1.1.3 Planejamento Operacional .....                   | 20        |
| 2.2 PROCESSO DO ORÇAMENTO .....                          | 20        |
| <b>2.2.1 Evolução histórica do orçamento</b> .....       | <b>20</b> |
| <b>2.2.2 Do orçamento ao orçamento empresarial</b> ..... | <b>21</b> |
| <b>2.2.3 Premissas Orçamentárias</b> .....               | <b>22</b> |
| <b>2.2.4 Tipos de Orçamento</b> .....                    | <b>23</b> |
| 2.2.4.1 Orçamento por Tendências .....                   | 23        |
| 2.2.4.2 Orçamento Estático .....                         | 23        |
| 2.2.4.3 Orçamento Base Zero .....                        | 24        |
| 2.2.4.4 Orçamento Flexível .....                         | 24        |
| 2.2.4.5 Orçamento por Atividades - ABB.....              | 25        |
| <b>2.2.5 Etapas de Orçamentos</b> .....                  | <b>25</b> |
| 2.2.5.1 Orçamento de Vendas.....                         | 25        |
| 2.2.5.2 Orçamento de Custos Direto .....                 | 26        |
| 2.2.5.2.1 Orçamento de Produção .....                    | 26        |
| 2.2.5.2.2 Orçamento de Material Direto .....             | 26        |
| 2.2.5.2.3 Orçamento de Mão-de-obra Direta.....           | 27        |
| 2.2.5.2.4 Orçamento de Despesas Indiretas .....          | 27        |
| 2.2.5.3 Orçamento Financeiro .....                       | 28        |
| 2.2.5.3.1 Demonstração do Resultado Orçado .....         | 28        |
| 2.2.5.3.2 Balanço Patrimonial Orçado.....                | 28        |
| 2.2.5.3.3 Demonstração dos Fluxos de Caixa Orçado .....  | 29        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2.2.6 Vantagens e Desvantagens do Orçamento</b> .....  | <b>29</b> |
| 2.3 EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL 2003 – 2013.....  | 30        |
| 2.4 INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR .....  | 33        |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....  | <b>35</b> |
| 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....  | 35        |
| 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....  | 36        |
| <b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....  | <b>38</b> |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....  | 38        |
| 4.2 POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DA INSTITUIÇÃO .....                                   | 40        |
| 4.3 POLÍTICA ORÇAMENTÁRIA .....   | 40        |
| 4.4 ORÇAMENTO INSTITUCIONAL.....  | 41        |
| <b>4.4.1 Estruturação da peça orçamentária da Instituição</b> .....                                 | <b>42</b> |
| <b>4.4.2 Composição do grupo de receitas e despesas que compõe o orçamento da Instituição</b> ..... | <b>45</b> |
| <b>4.4.3 Compatibilidade entre Planejamento Estratégico e a Previsão Orçamentária</b> .....         | <b>46</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | <b>47</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | <b>49</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se inicialmente o tema problema e questão de pesquisa. Na sequência são evidenciados os objetivos, tanto o geral como os específicos, seguido da justificativa, onde evidencia-se a importância e as contribuições do estudo. Por último descreve-se a estrutura do trabalho.

### 1.1 TEMA PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA

Assuntos como competição, globalização, concorrência, necessidades de manter os clientes, entre outros, são comuns e constantemente discutidos no meio empresarial, mas até bem recentemente, não no meio educacional. No entanto, tais assuntos estão se tornando cada vez mais comuns também no meio educacional, principalmente no nível superior.

Diversos fatores estão levando a isso, tais como: expansão no número de instituições privadas: crescimento da educação à distância: criação de novas universidades federais e suas extensões. (DITTADI; SOUZA, 2009). Além disso, preocupa também estas Instituições de Ensino Superior – IES, o reflexo que a redução das vagas do Fundo de Financiamento Estudantil – FIES trouxeram, aliada a crise econômica que o Brasil vem passando. Pois, tais fatores levaram a uma queda de matrículas significativa no primeiro semestre do ano.

De acordo com o *site* G1 (2016), pesquisa realizada por consultores brasileiros demonstrou uma queda nas matrículas em 25% no primeiro semestre deste ano no País, sendo as organizações de ensino superior de menor porte as mais afetadas.

Também em decorrência da diminuição da oferta do FIES e da crise que o País atravessa, outro ponto importante é que as inadimplências aumentarão para todas as segmentações de ensino superior no Brasil. Fatores estes que preocupam estas instituições no que se refere ao sustento financeiro para suprir seus gastos, principalmente com a manutenção da infraestrutura e salários dos docentes e demais funcionários desses estabelecimentos.

Estes fatores fazem com que aumentem os desafios nos controles da captação, evasão, inadimplência e ociosidade de vagas. Deste modo, de acordo com Flores (2005), cabe aos gestores reconhecerem e compreenderem o impacto

destas forças sobre as instituições e, a partir disso, empreenderem esforços no intuito de adequarem-se e adaptarem-se às condições que o mercado impõe.

Isso tudo vem fazendo com que as instituições de ensino superior tenham que buscar uma gestão mais ampla, onde, de acordo com Flores (2005), envolve o planejamento estratégico, o controle dos custos, o equilíbrio na relação alunos *versus* professores *versus* funcionários técnico-administrativos, a gestão administrativo-financeira e a gestão acadêmica.

Nesse contexto, percebe-se que as instituições de ensino superior devem, além de contar com uma gestão acadêmica, dispor também de um modelo de gestão profissional, envolvendo além do exposto por Flores (2005), o orçamento empresarial. Este por sua vez, vem para contribuir neste sentido, tendo em vista que demonstra com clareza as projeções demandadas por um determinado período, focadas no ambiente interno e externo da companhia.

Sobre o orçamento, Souza (2014) comenta que no Brasil, o orçamento empresarial está restrito a quase que só as grandes empresas, sendo utilizado como ferramenta de gestão no cotidiano dessas companhias. O autor ainda ressalta que, quando não se trata dessas grandes companhias este é pouco utilizado, e quando usado, são provisórios e incompletos, não servindo como ferramenta de gestão, de controle e avaliação. Porém, o orçamento empresarial serve de instrumento de controle e pode ser viável a qualquer organização, independentemente de seu porte e ramo de atividade.

As instituições de ensino superior comunitárias, como é o caso da Unesc, não visam lucro, mas produzem resultados econômicos e financeiros para que possam ser convertidos em benefícios sociais a toda comunidade, pois possuem um forte compromisso social e participação impactante nas questões regionais. Diante disso, necessita de um processo orçamentário que proporcionem um direcionamento certo e seguro. Uma vez que se trata de instituições que proporcionam inúmeros benefícios à comunidade.

Tendo em vista os fatos apresentados, chega ao seguinte questionamento: Como ocorre a construção da peça orçamentária em uma instituição de ensino superior comunitária localizada em Criciúma/SC?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar como ocorre a construção da peça orçamentária em uma instituição comunitária de educação superior:

Para alcançar o objetivo geral, necessitam-se os seguintes tópicos;

- ✓ Distinguir o tipo de orçamento que é aplicado na instituição objeto de estudo;
- ✓ Identificar as premissas que são consideradas na peça orçamentária;
- ✓ Verificar se o planejamento estratégico é observado para a elaboração da peça orçamentária;
- ✓ Identificar como ocorre o acompanhamento do orçamento na instituição;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O tema proposto decorre diante do cenário atual, do qual, instituições de ensino superior de diversas categorias, ou seja, particulares, comunitárias, confessionais e filantrópicas, procuram seus espaços no mercado nacional cuja competitividade é motivo premente para buscar melhorias na forma de execução de suas atividades e conseqüentemente melhores resultados. Assim, quanto mais informações (necessárias), melhor seu desempenho. Pois, os dados possibilitam o acesso e o cruzamento de informações para uma tomada de decisão mais adequada. Nesse sentido, o orçamento empresarial destaca-se como uma ferramenta relevante para qualquer nicho de mercado.

De acordo com Ritta (2013), o orçamento é um mecanismo de estratégia para tomar uma decisão na organização. Destaca ainda que, por meio do orçamento empresarial, definem-se os objetivos econômicos, financeiros e investimentos, para um melhor resultado final de determinada entidade empresarial.

Tal temática, ou seja, orçamento em instituição de ensino superior comunitária é pouco explorada, por isso a contribuição teórica deste estudo se evidencia ao apresentar informações obtidas a partir da análise de como ocorre à construção da peça orçamentária na Instituição objeto de estudo. Pois, mesmo

sendo ela sem fins lucrativos, depende de uma gestão eficaz para possibilitar melhores investimentos no ensino, na pesquisa e na extensão.

A contribuição prática se evidencia ao demonstrar como ocorre a prática orçamentária na Instituição objeto de estudo e propor pesquisas mais aprofundadas do assunto. Também porque servirá de base para outras instituições de ensino superior que poderão adotar tal prática se ainda não o fazem, ou melhorar a atual, se for o caso.

No contexto social, a relevância se evidencia, pois, quanto melhor geridas estas organizações estiverem, melhores resultados podem apresentar ao meio acadêmico e sociedade.

#### 1.4 ESTRUTURAS DO TRABALHO

Ao término da seção introdutória, este estudo está organizado conforme as seguintes etapas: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; análises e discussão dos resultados empíricos; e considerações finais. Sendo que a fundamentação teórica decorre da exploração literária voltada ao orçamento empresarial. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos com o método, abordagem, objetivos, estratégia e técnicas de pesquisa.

O capítulo quarto, que trata da análise e discussão dos resultados, apresentam-se informações pertinentes à organização pesquisada, tanto no contexto histórico, como e principalmente no que diz respeito ao orçamento realizado pela Instituição. Finalizando com o capítulo cinco que contempla as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta inicialmente informações sobre planejamento estratégico. Na sequência, aborda-se sobre o orçamento, detalhando inclusive vantagens e desvantagens de sua utilização. Por último o enfoque diz respeito a expansão do ensino superior.

### 2.1 EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A evolução do pensamento estratégico parte das operações e movimentações dos militares. Sendo que, a palavra estratégia se deriva do grego e tem o significado de general do exército, que tem a função de elaborar ações de ataque e defesa sobre seus inimigos. (LUNKES, 2003).

Maximiano (2011) reforça que, a estratégia parte das forças militares na antiga Grécia há 2000 mil anos, utilizados pelos comandantes denominados como *estrategos*. Este conceito se define como a realização de objetivos de superar um concorrente, sendo que cada um dos dois lados quer derrotar o outro, com a finalidade de vitória.

Entre o século XIX e XX, após a segunda revolução industrial, a palavra estratégia adaptou-se aos poucos no contexto dos negócios, com intuito de gerir vantagem competitiva. Após a segunda guerra mundial, os recursos da economia global ficaram escassos, estimulando as organizações empresariais e militares a refletirem sobre o pensamento estratégico, para serem capazes de prever e aplicar com precisão seus bens conforme necessidade. (LUNKES, 2003)

A evolução do pensamento estratégico segundo Lunkes (2003) teve três grandes fases:

- ✓ O primeiro surge nos Estados Unidos da América século XX, utilizado como planejamento financeiro, representado pelo orçamento e obtendo grande prestígio em sua aderência. Pois, este sistema funcionava de forma satisfatória por usar o sistema contábil como base de sustentação das informações.

- ✓ O segundo em 1960, definido como planejamento de longo prazo, elaborava decisões para períodos longos e tinha como características principais a projeção de tendência e a análise de lacunas. Nesta fase o planejamento e orçamento começam a seguir caminhos próprios.

✓ O terceiro surge em 1970, chamado de planejamento estratégico. A partir desta década se destaca o grande surgimento de conceitos, escolas de administração, consultorias estratégicas e grupos de planejamento refletindo então a aceitação da teoria do planejamento estratégico.

Ainda em conformidade com o autor, estes conceitos vêm sendo aprimorados no decorrer dos anos, acompanhado a necessidade das entidades.

Padoveze (2013) relata que planejar é uma estratégia que possibilita um aumento na probabilidade de sucesso da empresa, em um cenário econômico e financeiro que muda constantemente.

Chiavenato (2014) completa que, o planejamento evoluiu consideravelmente nas últimas cinco décadas, e passou por algumas modificações. Assim, adaptaram-se as condições de cada período, incorporando-se nas organizações ampliando seus conhecimentos, habilidades, inovações, tempo, entre outros fatores essenciais para seu desenvolvimento.

### 2.1.1 Tipos de Planejamento

O planejamento pode ser fixado em três tipos diferentes: planejamento estratégico, tático e operacional. (HOJI, 2014).

A Figura 1 demonstra os tipos de planejamento *aos níveis de decisão* em uma pirâmide organizacional.

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2010).

### 2.1.1.1 Planejamento Estratégico

De acordo com Maximiano (2011), planejamento estratégico é o processo de construir e demonstrar as ações da companhia e seus objetivos que deveram ser alcançados. Por exemplo, deve constar a missão, o desempenho da organização, os desafios e oportunidades do ambiente interno e externo, os pontos fortes e fracos e a competência das pessoas envolvidas no processo produtivo.

O planejamento estratégico refere-se ao processo administrativo, elaborado objetivando o aperfeiçoamento do ambiente para a empresa atuar de forma inovadora e diferenciada e que favorece sustentação metodológica para desenvolver uma direção adequada de determinada organização. (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Chiavenato (2014), no planejamento estratégico mapeia-se o ambiente e avalia as forças e fraquezas de uma determinada organização, visando a tomada de decisão. Está ligado às incertezas e imprevisibilidade de longo prazo.

O autor ainda destaca que o planejamento estratégico utiliza cada vez mais decisões baseadas em julgamento e não dados. Quando se trata de um ambiente hostil, nem sempre se tem tempo para coletar informações suficientes. O planejamento estratégico orienta para um período de longo prazo entre dois a cinco anos pela frente, e em alguns casos, pode cobrir um espaço de tempo entre 10, 15 e até 20 anos. Com isso, é necessária uma boa dose de instinto e razoabilidade.

### 2.1.1.2 Planejamento Tático

Direciona-se a objetivos quantitativos mensuráveis para os gestores. Para Lunkes (2013, p. 30), “normalmente, os planos intermediários são objetivos na forma de relações financeiras que serão alcançadas algum dia durante os próximos três a cinco anos”.

Conforme Oliveira (2010), o planejamento tático é desenvolvido tendo como principal finalidade, a utilização dos recursos disponíveis de modo eficiente, visando o alcance dos objetivos previamente estabelecidos, observando uma estratégia predeterminada, e políticas que norteiam o processo decisório da empresa.

O planejamento tático condiz com o nível intermediário da companhia, aos departamentos ou unidades de negócio da entidade. Dessa forma é elaborado pelos

executivos ou gerentes, tendo como base o planejamento estratégico da empresa. É o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisão, pois, envolve planos mais limitados em curto prazo e a níveis mais baixos de hierarquia da organização. (CHIAVENATO, 2014).

### 2.1.1.3 Planejamento Operacional

De acordo com Maximiano (2011), o planejamento operacional tem o processo de definir atividades e recursos voltados à organização. As decisões são auxiliadas por ferramentas administrativas, como por exemplo; cronogramas, tabelas, organogramas, processos, entre outros. Para Oliveira (2010), os planejamentos operacionais condizem a um conjunto de partes similares ao planejamento tático. (OLIVEIRA, 2010).

Refere-se aos afazeres e operações realizadas diariamente na entidade. Foca na potencialização dos resultados, sendo que os administradores concebem e determinam ações futuras para cumprirem o resultado esperado. O planejamento operacional se qualifica pelo detalhamento com que estabelece às tarefas e às operações, por tempo instantâneo, focando somente o curto prazo. (CHIAVENATO, 2014).

## 2.2 PROCESSO DO ORÇAMENTO

Visa abranger todas as atividades e critérios para se alcançar um determinado resultado, desde a sua concepção até a apreciação final. A diversos tipos de instrumentos que contemplam o orçamento propriamente dito, como será demonstrado logo mais, sendo primeiramente dirigido a sua evolução histórica e logo após seus tipos e etapas.

### 2.2.1 Evolução histórica do orçamento

Os homens antigos, da época das cavernas, tinham a necessidade de fazer previsões orçamentárias para suas comidas diante dos longos períodos de invernos. “A necessidade de orçar é tão antiga quanto à humanidade.” (LUNKES, 2007, p. 24).

Mas, a origem da utilização do orçamento empresarial deu-se pela primeira vez na administração pública, com o foco na aplicação de controles em operações, na Dul Pont de Memours, empresa localizada nos Estados Unidos da América, em 1919. (LUNKES, 2007). Ainda segundo o autor, o orçamento se difundiu pelo mundo com grandes obras de livros conduzidas pelos autores Welsch, Gordon, Hilton entre outros.

A partir dos anos 50, as empresas em sua maioria americanas e europeias já utilizavam o orçamento empresarial em suas atividades operacionais.

Nos anos 60, o Brasil ganha destaque na introdução do ensino de planejamento financeiro. Mas essa época não havia material de ensino apropriado para as pessoas interessadas em aprender esse novo método. Sendo que nos Estados Unidos já tinham diversas obras direcionadas ao orçamento empresarial. (SOUZA, 2014).

O Brasil ganha seu ápice em orçamento empresarial na década de 70, quando as empresas com mais frequência passaram a utilizar os processos de planejamento estratégico e operacional, conseqüentemente a elaboração de peças orçamentárias se tornam qualitativas e quantitativas. (SOUZA, 2014).

### **2.2.2 Do orçamento ao orçamento empresarial**

O orçamento é o instrumento que controla o processo operacional da entidade, envolvendo todos os setores desta. Tendo o significado de processar os dados existentes da companhia, prevendo-os para um próximo período. (PADOVEZE, 2013).

Define-se orçamento empresarial como uma estimativa de apuração de resultados em um determinado período. Sendo uma forma representativa dos objetivos econômicos e financeiros em suas metas em curto ou longo prazo. Direcionando-se a um conjunto de previsões quantitativas, materializando os valores de projetos e planos. Composto por elementos financeiros e não financeiros retirados de análises ou estudos tanto históricos ou de mercado. (LUNKES, 2007).

O orçamento empresarial é mais do que uma simples estimativa, é o plano financeiro direcionado a por em prática a estratégia da entidade. Contendo suas metas, prioridades, avaliações e desempenhos direcionados a um determinado período (FREZATTI, 2009). Continuando na mesma linha de raciocínio do autor, em

termos gerais o orçamento empresarial é considerado o pilar da gestão e uma ferramenta fundamental para que a empresa e seus gestores fiquem em sintonia.

Hoji (2014) completa que este orçamento é considerado um dos instrumentos mais importantes em tomada de decisões organizacionais, pois é composto por um conjunto de planos e políticas que se transformam em resultados operacionais e financeiros. Possibilitando o acesso as informações antecipadamente, materializando-as em resultados que possibilitem ser avaliados e corrigidos.

### **2.2.3 Premissas Orçamentárias**

Segundo Fernandes (2005) para que se possa elaborar um orçamento, deverá ser projetado às metas os objetivos e as políticas da organização, alinhados e estabelecidos pela administração, sendo que cada setor tem que repassar as informações certas e apropriadas, para ocorrer a desejada projeção orçamentária. Este conjunto de informações é chamado de premissas orçamentárias.

Geralmente a escolha das premissas orçamentárias decorre após o planejamento estratégico, entre as informações e dados já disponíveis no sistema da organização. Desse modo, serão analisados o comportamento das vendas, produção, investimentos e financiamentos, entre outras causas. Podendo assim definir um cenário mais propício e iniciar a implantação do orçamento empresarial. (PADOVEZE, 2013).

De acordo com Passarelli e Bomfim (2003), existem, pelo menos, três fatores, tanto externos quanto internos, que precisam ser considerados quando da elaboração das previsões orçamentária, que são:

1. O primeiro diz respeito às condições gerais políticas e econômicas, que determinam o ambiente em que a empresa atua ou pretende atuar. Essas informações não são do tipo que se possa encontrar disponível facilmente em livros ou outros materiais. Cabe aos responsáveis pelas previsões orçamentárias observar as tendências, projetar cenários que a organização possivelmente encontrará no futuro, tendo o cuidado de só levar em consideração aquilo que realmente tenha importância;

2. O segundo contempla o ambiente, dadas às circunstâncias do mercado, que se pode esperar. Neste caso, o melhor modo de coletar informações

pertinentes para a realização das previsões é observar diversos fatores, seja por meio das tendências naturais ou até das tendências induzidas, como no caso da moda, por exemplo. Seguindo os apontamentos percebidos por meio observações, é que se pode saber se a decisão de fabricar ou não um novo produto, ou ofertar um novo serviço, pode ser conveniente ou não;

3. Por último, é imprescindível saber as condições financeiras e operacionais da organização. As informações a serem coletadas nesse caso são de acesso relativamente fáceis e mais confiáveis do que as anteriores, dependendo do grau de organização, porte da empresa, entre outros fatores. É com elas que é possível desenvolver as premissas básicas de um orçamento confiável, pautado em cenários objetivos de atuação.

#### **2.2.4 Tipos de Orçamento**

Existem diversos tipos de orçamentos que são utilizados a alcançar resultados satisfatórios para as companhias. Mas neste estudo serão abordados os seguintes; orçamento por tendências, orçamento estático, orçamento base zero, orçamento flexível e orçamento por atividades (ABB).

##### **2.2.4.1 Orçamento por Tendências**

Esta ferramenta orçamentária, vem cada vez mais, sendo utilizada nas entidades empresarias, uma vez que, se empregam dados passados para projetar cenários futuros. Essa prática apresenta resultados satisfatórios, pois tais informações aplicadas são decorrentes de uma estrutura organizacional que tendem a ocorrer novamente, mas utilizando novos conhecimentos se necessário e viável. Deixando claro, no entanto, que nem sempre os dados retirados do evento passado se repetirão, portanto não serão utilizados, conseqüentemente haverá eventos futuros que não terão bases passadas para gerar previsões. (PADOVEZE, 2013).

##### **2.2.4.2 Orçamento Estático**

Este orçamento é elaborado frequentemente em um período de 12 meses, fixado cada mês e modelado no final de cada ciclo. Ou seja, quando um

determinado mês acaba, outro é acrescentado no futuro. Acordando-se que este pode ser revisado mensalmente, trimestralmente ou semestralmente, conforme necessidade de cada companhia. (LUNKES, 2007).

O autor ainda relata que as revisões e relatórios se tornam mais atrativas e proativas quando analisados mensalmente. Pois, quanto mais cedo se identifica um problema, mais rápido pode-se removê-lo.

#### 2.2.4.3 Orçamento Base Zero

Este orçamento tem por definição analisar somente dados atuais, deixando de lado as informações passadas. Desse modo, a projeção das peças a serem estimadas é esculpida pela primeira vez. (LUNKES, 2007).

Existem algumas características e objetivos principais do orçamento base zero a serem destacadas. (CARVALHO, 2002, apud LUNKES, 2007). São elas:

- ✓ Analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades, partindo de uma base “zero”;
- ✓ Focalizar objetivos e metas das unidades de negócio cujos recursos são consequência do caminho ou direção planejada;
- ✓ Assegurar a correta alocação de recursos com base no foco e nos fatores chaves do negocio;
- ✓ Aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- ✓ Desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas;
- ✓ Fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

Já quando se trata de gastos, o orçamento base zero realiza essa função por meio de pacotes decisórios, definidos com critérios fixados. (LUNKES, 2007).

Para Padoveze (2013) o orçamento base zero surge em sentido contrário ao orçamento de tendências, pois rompe literalmente o passado para basearem-se suas atividades futuras sem conter ineficiências. Busca questionar cada gasto para sua real necessidade.

#### 2.2.4.4 Orçamento Flexível

As variações dos orçamentos empresariais equiparadas com o que foram realizadas, não trazem a importância e competência dos colaboradores ao processo evolutivo da empresa, para uma futura recompensa. (LUNKES, 2007).

No orçamento flexível é preciso conhecer a produção de cada empregado e o desempenho de cada máquina. Isso facilita as medidas e precisão de quanto e

como aquele recurso gastou e produziu. Assim, seu enfoque é na variação e eficácia dos processos, promovendo maior comunicação dos setores e auxiliando nos planos e objetivos a serem atingidos. (LUNKES, 2007).

Definindo-se, na distinção entre custos fixos e variáveis, onde os custos fixos fiquem estáveis e os variáveis seguirão o volume de atividade. O orçamento flexível orça os dados unitários, e as quantidades se direcionem conforme aconteçam durante o período. (LUNKES, 2007).

#### 2.2.4.5 Orçamento por Atividades - ABB

Este orçamento foca nas atividades e recursos para atingir as metas, elaborado em intervalos periódicos tendo como base as quantidades de atividades necessárias em sintonia com a padronização do consumo e direcionadores de custos. (LUNKES, 2007).

Esta ferramenta é utilizada para alcançar as metas por meio das suas receitas, custos, qualidades, tempo e inovações. Servindo de guia para a tomada de decisão concentrando os objetos da empresa.

Para Leahy (2002 apud LUNKES, 2007, p.141), este orçamento “estima a quantidade de equipamentos e número de empregados necessários para atender a demanda projetada. A projeção dos recursos será em função dessa capacidade necessária”. Calcula a demanda de atividade da entidade e deduz isso em demanda de recurso.

#### 2.2.5 Etapas de Orçamentos

Neste texto o orçamento está dividido em três etapas, dos quais mostram a de forma exemplificada cada uma delas e seus subitens.

##### 2.2.5.1 Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas é o ponto de partida na elaboração de um processo orçamentário. Sendo que, para estimar ganhos a entidade baseia-se nas vendas de suas unidades. Assim, em uma empresa do ramo comercial será definido

a qualidade e quantidade e natureza das mercadorias compradas para suas eventuais vendas. (PASSARELLI; BOMFIM, 2003).

De acordo com Souza (2014, p. 244), o orçamento de vendas está ligado e relacionado com as distintas esferas de uma entidade, “detalha as quantidades físicas e monetárias orçadas, o mercado onde o produto ou serviço será comercializado, o preço de venda unitário praticado em cada mercado e a receita estimada por produto e serviço e por linha de produtos ou por filial.”

Estando ligado diretamente com a quantidade produzida, na eficiência dos vendedores, na logística, na demanda e com a perspectiva de expansão da empresa. (SOUZA, 2014).

#### 2.2.5.2 Orçamento de Custos Direto

Após a definição do orçamento de vendas, o próximo estágio se refere à apropriação do orçamento de custos diretos. Do qual tende a ter quatro seções: orçamento de produção, orçamento de material direto, orçamento de mão de obra direta e orçamento de despesas indiretas de manufatura, conforme (PASSARELLI; BOMFIM, 2003).

##### 2.2.5.2.1 Orçamento de Produção

Este orçamento é a conversão do orçamento de vendas, levando em considerações diretrizes formuladas na política de estoques escolhida pela empresa. Definido basicamente em formular o plano de produção em unidades e por tipo. (PASSARELLI; BOMFIM, 2003).

O orçamento de produção detalha a capacidade de produção projetada, considerando os dados já existentes. (SOUZA, 2014).

##### 2.2.5.2.2 Orçamento de Material Direto

Refere-se às estimativas, quantidades e os custos ligados à compra, no que se referem os materiais diretos. (PASSARELLI; BOMFIM, 2003). Classificam-se como material direto os itens diretamente integrados ao produto final, como por exemplo; matérias-primas, peças e componentes.

A estimativa dos materiais diretos conforme Passarelli e Bomfim (2003, p.72), “engloba os dados relativos à quantidade física e a especificação de cada material requerido, bem como seus correspondentes valores monetários, apresenta as seguintes finalidades básicas.”

✓ Concebe a elaboração de um plano de compras detalhado para um determinado período, inibindo a indisponibilidade de materiais necessários à produção nas datas previstas.

✓ Apoia a elaboração de um plano convicto de tesouraria. Sendo as compras de materiais diretos um dos principais desembolsos.

#### *2.2.5.2.3 Orçamento de Mão-de-obra Direta*

Resume-se na quantidade de horas utilizados diretamente ligados na fabricação de produtos ou qualquer outro cumprimento que leve o colaborador a modificar ou deslocar o item fabricado. (PASSARELLI; BOMFIM, 2003).

O orçamento de mão-de-obra direta não é tarefa fácil, pois engloba diversas áreas de departamentos, como administração salarial, avaliação de tarefas, avaliação de desempenhos, de dimensionamento de recursos humanos, de treinamentos e outras negociações. Sendo diretamente envolvido com a produção, dimensionando cada tipo de mão-de-obra. (SOUZA, 2014).

#### *2.2.5.2.4 Orçamento de Despesas Indiretas*

São as despesas não classificáveis para obtenção de ganhos referentes à venda dos produtos vinculados a empresa. (PASSARELLI; BOMFIM, 2003).

Passarelli e Bomfim (2003, p. 82), destacam ainda que “esses gastos constituem o total agregado de todas as despesas de manufatura, que não podem ser considerados como diretamente relacionados com os produtos ou serviços em processo de produção”. Sendo que estes gastos são de despesas administrativas que são desenvolvidas para cumprir suas funções administrativas, e as despesas comerciais que são as atividades para colocar a mercadoria ao alcance do consumidor ou em relação ao *marketing*.

### 2.2.5.3 Orçamento Financeiro

Esta projeção incluirá os dados referentes a futuros empréstimos e investimentos programados em um determinado período. Tomando como principais contas as projeções de caixa, balanço patrimonial e demonstrativo dos resultados. (PASSARELLI; BOMFIM, 2003).

De acordo com Souza (2014, p. 251), “o orçamento financeiro representa as demonstrações financeiras projetadas para os períodos seguintes.” Sendo estas denominadas como demonstrações contábeis.

#### 2.2.5.3.1 Demonstração do Resultado Orçado

Frequentemente é efetuada no final do exercício, e compreende as receitas e gastos desenvolvidos no período. Projetando-as para um determinado tempo, tendo em vista a determinação e viabilidade econômica da empresa. Podendo assim decidir quais investimentos deverá alcançar. Com isso terá como mudar de cenário se precisar, decidindo quais providências serão mais acessíveis. Sendo útil para que credores e possíveis investidores decidam sobre a concessão da entidade. (SOUZA, 2014).

#### 2.2.5.3.2 Balanço Patrimonial Orçado

Conforme Souza (2014, p. 252), o balanço patrimonial além de representar a estrutura da posição da companhia a cada exercício proporcionado com seus ativos, passivos e patrimônio líquido, “também objetiva mostrar resultados na atuação administrativa em face de seus deveres e responsabilidades na gestão diligente dos recursos que lhe foram confiados.”

O balanço patrimonial orçado se diferencia do realizado, na medida em que suas contas são projetadas para exercícios futuros, onde modificam-se conforme cada período. (SOUZA, 2014).

#### 2.2.5.3.3 Demonstração dos Fluxos de Caixa Orçado

Esta demonstração é um instrumento básico para cumprimento do planejamento e controle financeiro da companhia. Sendo que este orçamento é elaborado pelo método direto ou indireto. Quando decorrente do método direto rastreie as entradas e saídas de caixa e o indireto considera o ponto de partida o lucro líquido ajustado por despesas acrescidas e receitas excluídas. (SOUZA, 2014).

Nesta demonstração estima-se a capacidade da empresa de gerar recursos financeiros para um período futuro. E observando qual melhor opção para destinar os excedentes de caixa ou para suprir os déficits. Com o propósito de demonstrar o momento para retirada de recursos sem comprometer a finança da empresa. (SOUZA, 2014).

#### 2.2.6 Vantagens e Desvantagens do Orçamento

Toda ferramenta utilizada para extrair informações de determinada organização, terá suas vantagens e desvantagens. Desse modo, o orçamento empresarial também se enquadra nesse conceito. Pois haverá pontos positivos e negativos, mais não perdendo o foco de alcançar o resultado esperado, sempre formalizando as responsabilidades do planejamento, instigando os gestores a obter uma visão lucrativa da entidade empresarial. (OLIVEIRA *et.al.* 2009).

Padoveze (2013) completa que o plano orçamentário é essencial para a gestão econômica da organização e irá atingir a eficácia na sua utilização se praticado. Este sempre será necessário para o processo de controle, execução e planejamento.

O autor ainda resume algumas vantagens orçamentárias, que são elas:

- ✓ Enfatiza visão futura aos administradores referente às suas responsabilidades;

- ✓ Disponibiliza confiança aos gestores para futuros desembolsos;

- ✓ Colabora na concatenação dos esforços dos administradores.

Ritta (2013) apresenta outras vantagens que o orçamento empresarial dispõe:

- ✓ 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;
- ✓ Aumenta a coordenação e o controle das atividades organizacionais e auxilia a atingir as metas.

Quando se trata sobre as desvantagens orçamentárias, Lunkes (2003) relata que essa ferramenta desde sua primeira utilização pouco mudou, e por isso que é o foco de várias críticas. Pois, o mercado cada vez mais, vem sendo modificado por algumas variáveis, como a alta dinâmica do ambiente de negócios.

O autor completa citando às principais barreiras para as organizações:

- ✓ Não providencia aos gestores resultados seguros, pois são baseados em metas e que não passam de provisões;
- ✓ Não há cooperação entre os setores, pois cada gestor defende seus valores;
- ✓ Demora muito tempo para ser elaborado e consome muitos recursos; e
- ✓ Não fazem a incorporação dos principais valores da entidade que são as pessoas qualificadas, clientes leais, marcas fortes e liderança.

Para Lumes (2007) o orçamento empresarial apresenta algumas limitações como a rigidez do processo orçamentário, pois uma vez aprovado e fixado não permitirá fazer alterações até que ocorra o término do procedimento. Poderá ainda haver desmotivação dos colaboradores e estes a terem algumas atitudes antiéticas.

## 2.4 EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL 2003 – 2013

Em meados século XX, o mundo e em particular o Brasil, foram marcados por uma expansão sem precedentes da oferta de ensino superior. Isto se tornou peculiar nos países em desenvolvimento, pois estes decorrem da desigualdade regional, da distribuição irregular de renda e da pouca escolaridade absorvida pela população em geral. Acarretando com isso, a falta de possibilidades ao acesso das pessoas interessadas em cursar um terceiro grau. (PORTAL.MEC, 2016).

Tal situação veio a contribuir para a formulação da Declaração Universal dos Direitos Humanos, artigo XXVI, onde consta que:

A admissão à educação superior deve ser acessível a todos e baseada no mérito. Como consequência, o ingresso e a permanência na educação superior não admite qualquer discriminação com base em raça, sexo, idioma, religião ou em condições econômicas, culturais e sociais, ou incapacidades físicas. O único critério admissível é o mérito do candidato, o seu esforço e determinação pessoal em integrar a universidade.

A democratização reverte, mesmo que parcialmente, o quadro do qual o acesso à universidade era restrito somente as altas classes da sociedade, estabelecendo assim um respeito às diferenças de classes.

O acesso às instituições de ensino superior vem crescendo ao longo dos anos, como demonstra a pesquisa realizada pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Demonstração do número de ingressos X concluintes dos anos de 2003 a 2013

| <b>EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE INGRESSANTES E CONCLUINTES EM CURSOS DE GRADUAÇÃO (2003-2013)</b> |                     |                    |                      |
|--|---------------------|--------------------|----------------------|
| <b>Ano</b>   | <b>Ingressantes</b> | <b>Concluintes</b> | <b>Concluintes %</b> |
| <b>2003</b>  | 1.554.664           | 532.228            | 34,23                |
| <b>2004</b>  | 1.646.414           | 633.363            | 38,47                |
| <b>2005</b>  | 1.805.102           | 730.484            | 40,47                |
| <b>2006</b>  | 1.965.314           | 762.633            | 38,80                |
| <b>2007</b>  | 2.138.241           | 786.611            | 36,79                |
| <b>2008</b>  | 2.336.899           | 870.386            | 37,25                |
| <b>2009</b>  | 2.065.082           | 959.197            | 46,45                |
| <b>2010</b>  | 2.182.229           | 973.839            | 44,63                |
| <b>2011</b>  | 2.346.695           | 1.016.713          | 43,32                |
| <b>2012</b>  | 2.747.089           | 1.050.413          | 38,24                |
| <b>2013</b>  | 2.742.950           | 991.010            | 36,13                |
| <b>TOTAL</b>   | <b>23.530.679</b>   | <b>9.306.877</b>   | <b>39,55</b>         |

Fonte: Censo da Educação Superior/Inep/MEC (2016)

Este resultado de 9.306.877 de pessoas que concluíram um curso do ensino superior nesse período equivale, a cerca de 5% da população brasileira residente no País. Um dado significativo para um País com constantes mudanças econômicas e com sérios problemas sociais.

As pessoas que concluem o ensino médio nos dias atuais estão cada vez mais interessadas em frequentar o ensino superior, e, por conta disso, migram para locais aonde a oferta é mais atraente e diversificada. Assim, para barrar tais

deslocamentos, a interiorização da oferta do ensino superior é fundamental, pois deste modo, combate-se o desequilíbrio no desenvolvimento regional e alcançar os estudantes que não possuem condições de se deslocar para outras regiões. (PORTAL.MEC, 2016).

A região que não oferta tal ensino, perde, pois onde instalam-se instituições de ensino superior, principalmente universidades, ocorre um forte desenvolvimento regional. Por isso, além de intensificar esforços, principalmente dos governantes, para que ocorra a interiorização do ensino de terceiro grau, deve ser observada também a proposta financeira e a estrutura física da instituição de ensino superior, pois estas são essenciais para combater a migração na região onde ela está fixada. (PORTAL.MEC, 2016).

Outra questão a ser observada é o ensino à distância, que tem atraído milhares de pessoas a aderirem a este método de educação, pois a acessibilidade e

| <b>EVOLUÇÃO DAS MATRÍCULAS (2003-2013)</b> |                   |                    |                   |
|--|-------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Ano</b>                                 | <b>Presencial</b> | <b>À distância</b> | <b>Total</b>      |
| <b>2003</b>                                | 3.887.022         | 49.911             | <b>3.936.933</b>  |
| <b>2004</b>                                | 4.163.733         | 59.611             | <b>4.223.344</b>  |
| <b>2005</b>                                | 4.453.156         | 114.642            | <b>4.567.798</b>  |
| <b>2006</b>                                | 4.676.646         | 207.206            | <b>4.883.852</b>  |
| <b>2007</b>                                | 4.880.381         | 369.766            | <b>5.250.147</b>  |
| <b>2008</b>                                | 5.080.056         | 727.961            | <b>5.808.017</b>  |
| <b>2009</b>                                | 5.115.896         | 838.125            | <b>5.954.021</b>  |
| <b>2010</b>                                | 5.449.120         | 930.179            | <b>6.379.299</b>  |
| <b>2011</b>                                | 5.746.762         | 992.927            | <b>6.739.689</b>  |
| <b>2012</b>                                | 5.923.838         | 1.113.850          | <b>7.037.688</b>  |
| <b>2013</b>                                | 6.152.405         | 1.153.572          | <b>7.305.977</b>  |
| <b>Total</b>                               | <b>55.529.015</b> | <b>6.557.750</b>   | <b>62.086.765</b> |

a oferta são mais atrativas. Segundo o MEC, o número de estudantes que buscam aperfeiçoar-se por meio do ensino à distância vem aumentando conforme pode ser observado no Quadro 2:

Quadro 2- Demonstração evolutiva das matrículas no período de 2003 a 2013

Fonte: Censo da Educação Superior/Inep/MEC (2016)

Notavelmente percebe-se a evolução dos ingressos nos cursos à distância derivado do fácil acesso a *internet* e a comodidade de concluir um curso

superior sem sair de suas residências. Tal crescimento demonstra a existência de uma significativa demanda reprimida e também a superação do preconceito de longa data com tal modalidade. (PORTAL.MEC, 2016).

Outro dado significativo apresentado pelo Censo da Educação Superior 2013, divulgado pelo Ministério da Educação – MEC- condiz às formações dos docentes da educação superior. Foram levantados dados de 2003 até 2013 com relação aos títulos de doutores, mestres e especialistas e constatou-se que o número de professores com grau acadêmico de doutor e mestre ampliou-se.

Doutores da rede pública, tanto da rede federal, estadual e municipal, representavam 39,5% no ano de 2003 e passaram para 53,2% em 2013. Os mestres representam 29,6% em 2013, já o percentual de especialistas caiu consideravelmente, pois no início da pesquisa representavam 33,3% e passaram para 17,2% ao final do período pesquisado. (PORTAL.MEC, 2016).

## 2.5 INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Conforme previsto na Lei nº 12.881/2013 em seu Art. 1º, estas são organizações da sociedade civil brasileira, possuindo as seguintes características:

- I - Estão constituídas na forma de associação ou fundação, com personalidade jurídica de direito privado, inclusive as constituídas pelo poder público;
- II - Patrimônio pertencente a entidades da sociedade civil e/ou poder público;
- III - sem fins lucrativos [...].

Para que as associações ou fundações sejam consideradas sem fins lucrativos, devem seguir alguns requisitos, dos quais será a não distribuição de seu patrimônio ou seus ganhos a outra entidade, com exceção quando ocorrer sua extinção que obrigatoriamente seu patrimônio será destinado à outra instituição pública ou a uma mesma instituição comunitária. Manter sua escrita de receitas e despesas em um conjunto de folhas formais, como o livro diário, ter uma administração transparente e aplicarem de modo completo no País os seus meios na manutenção dos seus propósitos institucionais. (PLANALTO.GOV, 2016).

De acordo com a Associação Brasileira das Universidades Comunitárias (2016), o Brasil está composto por 290 instituições comunitárias de educação superior – ICES. Dados esses registrados no ano de 2009 e disponibilizado pelo

Censo da Educação Superior. Sendo que no ano de 2008 esse número era maior atingindo cerca de 437 ICES, redução esta derivada da mudança de instituição sem fins lucrativos para assumir a condição de ensino privado com fins lucrativos. As 290 ICES representam 12,53% do total de 2.314 instituições de ensino superior no Brasil. E as 290 ICES são compostas por 1.002.556 estudantes. A região Sul do país tem 75 ICES e o estado de Santa Catarina em específico compõe-se de 20 ICES.

Para Kruger *et al.* (2011), do ponto de vista do conhecimento e do compromisso social, as instituições de ensino superior comunitárias contribuem significativamente, principalmente nas regiões onde estão inseridas, fazendo muitas vezes o papel que seria do estado. Mas, mesmo assim, são vistas muitas vezes como privadas no que tange a distribuição de recursos federais e pela necessidade de cobrança de mensalidades para sua subsistência.

### 3 METODOLOGIA

Para realização de um estudo científico, faz-se necessário o estabelecimento de métodos, procedimentos e delineamentos. De acordo com Marcone e Lakatos (2010), metodologia é um conjunto de atividades sistemáticas que permite alcançar os objetivos e conhecimentos, traçando os caminhos e as decisões a serem tomadas no decorrer da pesquisa.

Andrade (2007) comenta que a pesquisa é um processo de aquisição de informações, cujo objetivo consiste em resolver problemas por meio de procedimentos científicos. Trata-se do caminho para conhecer a natureza de um problema ou dúvida e buscar esclarecê-lo.

Neste capítulo, elencam-se inicialmente, o enquadramento metodológico, onde se elucidam as tipologias da pesquisa quanto aos objetivos, quanto às estratégias, ou seja, procedimentos e quanto a abordagem do problema. Por último evidenciam-se os procedimentos utilizados para coleta e análise dos dados apresentados no estudo.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A elaboração desta pesquisa deu-se quanto aos fins de investigação, de forma explicativa, pois descreve como ocorre a construção da peça orçamentária em uma instituição comunitária de educação superior.

Para Gil (1996), uma pesquisa descritiva tem como objetivo verificar e explicar problemas ou dúvidas, fatos ou fenômenos, observando e relacionando a sua influência. O autor complementa que, a pesquisa descritiva tem a intenção de descrever as características de uma população ou acontecimento específico levando em conta a relação entre as variáveis e o estudo em questão. Segundo Jung (2004), a pesquisa descritiva analisa e registram fenômenos existentes, porém não há interferência por parte do pesquisador na sua aplicação.

Quanto aos procedimentos, ou seja, os meios de investigação deu-se por meio de pesquisa bibliográfica, estudo de caso, documental e levantamento com o emprego de questionário. Para a pesquisa bibliográfica utilizou-se materiais publicados em livros, artigos de revistas científicas, materiais de *internet* e tese de doutorado. De acordo com Cervo e Bervian (1996), a pesquisa bibliográfica procura

explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Sua realização constitui-se como parte da pesquisa descritiva ou experimental, e suas temáticas são baseadas em determinados assuntos culturais ou científicos passados ou presentes.

O estudo de caso foi realizado em uma instituição comunitária de educação superior, localizada no município de Criciúma - SC. Para Vergara (2009), estudo de caso é a investigação de um fenômeno no lugar onde este ocorreu ou ocorre visando explicá-lo.

A pesquisa documental ocorreu por meio da utilização de relatório de avaliação institucional da Unesc. Quanto à pesquisa documental, de acordo com Barros e Lehfeld (1986) esta tipologia consiste em levantar e interpretar materiais que ainda não passaram por estudos analíticos.

O levantamento deu-se por meio da aplicação de um questionário ao gestor do departamento de contabilidade e finanças da Instituição e a analista do setor e que atua na elaboração da peça orçamentária. Quanto ao levantamento Gil (1996), descreve-a como a pesquisa que envolve o questionamento das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

A abordagem do problema em questão deu-se de modo qualitativo. Para Marconi e Lakatos (2010), esta tipologia objetiva a interpretação do conteúdo pesquisado e das variáveis com a finalidade de ampliação de conhecimento sobre o assunto tornando possível o entendimento do fenômeno.

Para Richardson (1999, p. 80), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. O autor ainda aponta que o estudo abordado desta forma é de suma importância para conhecer a natureza de um fenômeno.

Contando com as tipologias de pesquisa expostas foi possível alcançar dos os objetivos apresentados nesta pesquisa.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Seguindo a metodologia definida na seção 3.1, aplicou-se um questionário ao gestor e a responsável pela elaboração da peça orçamentária da organização pesquisada. Com os questionamentos procurou-se identificar

detalhamentos sobre a elaboração do orçamento, metodologia empregada, premissa utilizadas, quem participa da elaboração do mesmo, como ocorre o acompanhamento, entre outras informações pertinentes ao estudo.

O acesso aos pesquisados deu-se via telefone e *e-mail*. O questionário foi enviado em 17 de outubro, obtendo-se retorno em 24 de outubro, ou seja, uma semana depois de enviado.

As demais informações foram coletadas em materiais publicados, ou seja, fontes bibliográficas, durante os meses de março a setembro do corrente ano. Os dados obtidos por meio do relatório de avaliação da Instituição foram obtidos, avaliados e transcritos dentro do que se considerou pertinente, no mês de outubro.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo aborda inicialmente um breve histórico da Instituição pesquisada. Em seguida apresentam-se informações pertinentes a peça orçamentária desenvolvida por ela, destacando as principais receitas e os principais gastos que esta apresenta.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, localizada em Criciúma, sul de Santa Catarina, possui como Mantenedora a Fundação Educacional de Criciúma - FUCRI, que foi criada em 22/06/1968 pelo Poder Público Municipal. É a primeira escola de nível superior criada no Sul de Santa Catarina e surgiu motivada por um movimento comunitário em 1968.

Na Figura 2, pode-se visualizar uma imagem aérea da Instituição.

Figura 2 – Vista aérea da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC



Fonte: *Google imagens* (2016)

Iniciou suas atividades nas dependências do Colégio Madre Tereza Michel, e em 1971 passou a funcionar na Escola Técnica General Oswaldo Pinto da Veiga - SATC. Só em 1974, mudou-se para o atual Campus Universitário.

A Faculdade de Ciências e Educação de Criciúma – FACIECRI, superior criada em 1970, foi à primeira escola de ensino. Nos anos seguintes, criaram-se as escolas superiores de Educação Física e Desportos - ESEDE, em 1974; Tecnologia - ESTEC, em 1975; e Ciências Contábeis e Administrativas - ESCCA, também em 1975. (CPA, 2014).

As Faculdades acima mencionadas, com o objetivo de atender os requisitos legais para a transformação em universidade, passaram a integrar a União das Faculdades de Criciúma – UNIFACRI, com regimento aprovado pelo Parecer n. 256, de 24/09/91, do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina – CEE/SC. Este momento foi um marco fundamental na vida da Instituição e da região Sul catarinense. (CPA, 2014).

Na busca dos objetivos a que se propunha, a Instituição avança em 1993, quando o CEE/SC aprova o processo de Carta-Consulta para a transformação da UNIFACRI em Universidade. Neste contexto, delega competência ao Conselho Estadual de Educação, que, pela Portaria 04/93, constituiu a Comissão Especial de Acompanhamento. Esse processo de avaliação e acompanhamento foi concluído em 17 de junho de 1997, em sessão plenária do CEE/SC. (CPA, 2014).

Pela Resolução n. 35/97/CEE-SC, de 16 de outubro de 1997 e publicada no Diário Oficial de SC, n. 13.795, de 04/11/97, a Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC foi reconhecida com o *campus* de Criciúma, tendo como finalidade a produção, preservação e disseminação do conhecimento, por meio de ações voltadas ao ensino, à pesquisa e à extensão. (CPA, 2014).

Em 2012 iniciou-se o processo de migração para o Sistema Federal de Ensino, por meio do edital 001/2012/SERES. Assim, a UNESC antes regulada pelo Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina, passa a ser regulada pelo MEC. E foi em 2014, por meio da Portaria Nº 635, que a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior, qualificou a UNESC como Instituição Comunitária de Educação Superior – ICES. (CPA, 2014).

Em 2015, na sequência do processo de migração, a UNESC recebeu a comissão de avaliadores do MEC/ INEP, que atribuiu conceito 4 a Instituição. Neste sentido a UNESC é considerada uma Universidade de excelência para o MEC

(Ministério da Educação) em diversas categorias. A afirmação é resultado do relatório de avaliação efetuada pelo INEP entregue à Instituição, que atribuiu notas 4 e 5, sendo a nota 5 considerada o máximo. A nota final neste processo ficou em 4,22. (RAI.UNESC, 2015)

A UNESCO tem como Missão *"Educar, por meio do ensino, pesquisa e extensão, para promover a qualidade e a sustentabilidade do ambiente de vida."*

#### 4.2 POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DA INSTITUIÇÃO

De acordo com o Relatório de Autoavaliação Institucional – RAI (2015), conforme consta no PDI, a gestão administrativo-financeira visa o gerenciamento dos recursos administrativo-financeiros e materiais na busca constante da valorização dos seus ativos.

Neste sentido, adota algumas políticas, tais como:

- ✓ busca permanente do equilíbrio orçamentário – sustentabilidade;
- ✓ descentralização orçamentária;
- ✓ vinculação das decisões financeiras aos objetivos institucionais e a disponibilidade orçamentária e de caixa;
- ✓ reinvestimento de todos os recursos advindos das mensalidades e captados junto a órgãos federais, estaduais e municipais para a sustentabilidade e o fortalecimento da Instituição;
- ✓ busca constante da ampliação de outras fontes de receita;
- ✓ busca da redução de custo de capital;
- ✓ planejamento permanente das atividades por área;
- ✓ otimização dos recursos humanos, financeiros e materiais;
- ✓ manutenção de auditoria externa independente.

#### 4.3 POLÍTICA ORÇAMENTÁRIA

Conforme consta no Relatório de Autoavaliação Institucional (2012, p. 9), a partir da reforma acadêmico-administrativa implantada no ano de 2007, a Unesc

passou a ser gerida por um novo regimento e estatuto, base legal da reforma acadêmico-administrativa. Desde então, a elaboração e aprovação do orçamento geral da Unesc segue o trâmite apresentado, de forma simplificada, a seguir:

- ✓ Reitor - cabe ao Reitor elaborar, por si ou por seus subordinados a proposta orçamentária da UNESC, encaminhando-o à Câmara de Administração e Finanças para dar parecer, ao CONSU – Conselho Universitário e à Entidade Mantenedora para apreciação e aprovação;
- ✓ Pró-Reitoria de Administração e Finanças (Proaf) – coordena a elaboração da proposta do orçamento anual da UNESC, acompanha a execução orçamentária e a implementação de ações que visem ao cumprimento das obrigações financeiras dos acadêmicos e à viabilidade financeira dos cursos e atividades da UNESC;
- ✓ Câmara de Administração e Finanças – Emite parecer sobre a proposta orçamentária a ser encaminhada pela Reitoria ao CONSU e ainda propõe políticas, diretrizes e prioridades para orientar a composição orçamentária, a alocação de recursos humanos e materiais e a definição de valores de mensalidades e taxas;
- ✓ CONSU – aprova o orçamento geral da UNESC, elaborado pela Reitoria, para aprovação da Entidade Mantenedora;
- ✓ O orçamento aprovado no âmbito da Unesc é encaminhado a Entidade Mantenedora, para parecer do Conselho Curador e aprovação final no CSA - Conselho Superior de Administração.

Além das recomendações dos demais órgãos institucionais participantes da elaboração, análise e aprovação da peça orçamentária, as políticas orçamentárias estão baseadas nas políticas Institucionais, nas diretrizes da Câmara de Administração e Finanças para elaboração do orçamento. (RAI, 2012).

#### 4.4 ORÇAMENTO INSTITUCIONAL

A previsão orçamentária da Instituição baseia-se nas políticas orçamentárias, observando a viabilidade econômico-financeira frente aos objetivos elencados no PDI e no Planejamento Estratégico, as propostas para o ensino, a pesquisa, a extensão, a gestão, além do compromisso socioambiental, observando a transparência e responsabilidade corporativa. (RAI, 2012).

A apreciação e a aprovação da Proposta Orçamentária são realizadas nos colegiados citados no item 4.3, objetivando uma melhor análise e contribuição da elaboração da mesma. Os colegiados contam com representantes da comunidade interna, ou seja, docentes, discentes e técnicos administrativos, e externa, tais como: do poder executivo, legislativo, da comunidade sendo esta composta por pessoas do setor cultural, empresarial e da classe trabalhadora do município de Criciúma.

A participação dos diversos colegiados desde a elaboração até a análise e aprovação da Proposta Orçamentária possibilita que a comunidade acadêmica e os representantes externos, tomem conhecimento e possam contribuir com a elaboração da mesma.

#### **4.4.1 Estruturação da peça orçamentária da Instituição**

A estruturação da peça orçamentária é realizada pelo Departamento de Finanças e Contabilidade – DFC e conforme dados obtidos junto a este Departamento, a peça orçamentária é elaborada com periodicidade anual, sendo que as previsões são construídas a partir de dados históricos do período imediatamente anterior ao ano de elaboração, confrontando-os com as perspectivas e necessidades de cada área.

A opção por esta metodologia se dá, por se entender ser a modo mais adequado de construção da peça orçamentária, pois assim, consegue-se contemplar sugestões dos envolvidos, não deixando de considerar aquilo que vem sendo realizado em anos anteriores, quando necessário.

As áreas envolvidas para elaboração da peça orçamentária são: a Reitoria; Pró-Reitorias; Unidades Acadêmicas; e o Iparque. A participação na elaboração da proposta tem início na projeção que recebem da prévia orçamentária por setor, com base no histórico realizado. A partir desta etapa, os gestores possuem liberdade para encaminhar ajustes de acordo com as demandas para o exercício seguinte.

Para validação final do orçamento, faz-se necessário que este seja aprovado em cada uma das seguintes instâncias, nesta ordem: Câmara de Administração e Finanças; Conselho Universitário; Conselho Fiscal/Curador; e Conselho Superior de Administração.

O acompanhamento da execução do orçamento ocorre mensalmente, começando logo após a conclusão dos registros contábeis, tendo uma análise periódica pela Pró-reitoria de Administração e Finanças, juntamente com o gestor do DFC da Instituição. E, em momentos pontuais, por uma comissão nomeada pelo Conselho Superior de Administração – CSA, que tem o objetivo de verificar possíveis disparidades entre o previsto e o realizado.

Quando percebido que existem valores significativos de variação, procure-se imediatamente identificar o que está ocorrendo, visando corrigir ações ou entender se o que ocasionou o aumento originou-se em função de cenários externos, não possíveis de serem previstos.

Na Tabela 3, pode-se observar o grau de conformidade apresentado nos orçamentos da Unesc em relação ao executado nos 3 últimos anos:

Tabela 3: Síntese do orçamento da Unesc previsto e realizado nos 3 últimos anos

| 2013            |                    |                    |         |
|-----------------|--------------------|--------------------|---------|
| Contas          | Previsto           | Realizado          | Varição |
| Receita Líquida | R\$ 91.230.000,00  | R\$ 112.357.451,00 | 23,16%  |
| Despesa         | -R\$ 87.974.000,00 | R\$ 102.637.901,00 | 16,67%  |
| Resultado       | R\$ 3.256.000,00   | R\$ 9.719.550,00   | 198,51% |
| % Margem        | 4%                 | 9%                 | 142,38% |
| 2014            |                    |                    |         |
| Contas          | Previsto           | Realizado          | Varição |
| Receita Líquida | R\$ 133.158.978,00 | R\$ 138.196.843,00 | 3,78%   |
| Despesa         | R\$ 128.162.385,00 | R\$ 131.860.523,00 | 2,89%   |
| Resultado       | R\$ 4.996.593,00   | R\$ 6.336.320,00   | 26,81%  |
| % Margem        | 4%                 | 5%                 | 22,19%  |
| 2015            |                    |                    |         |
| Contas          | Previsto           | Realizado          | Varição |
| Receita Líquida | R\$ 151.289.527,00 | R\$ 156.689.538,00 | 3,57%   |
| Despesa         | R\$ 143.353.001,00 | R\$ 150.526.763,00 | 5,00%   |
| Resultado       | R\$ 7.936.526,00   | R\$ 6.162.776,00   | -22,35% |
| % Margem        | 5%                 | 4%                 | -25,03  |

Fonte: DFC Unesc (2016)

Percebe-se que nos últimos 02 anos, o previsto e o realizado não apresentam variações significativas.

Nos últimos anos, algumas das políticas e recomendações observadas na elaboração das Previsões Orçamentárias vêm se mantendo e são apontadas na sequência:

- ✓ pautar as decisões tomadas priorizando as necessidades do ensino, da pesquisa e da extensão;
- ✓ vincular as ações previstas no Planejamento Estratégico da Instituição à disponibilidade orçamentária;
- ✓ otimizar o resultado econômico-financeiro;
- ✓ otimizar as horas de atividades no ensino, pesquisa, extensão e gestão;
- ✓ manter financiamento próprio – Unesc Financia, política de descontos, e programas de bolsas para alunos carentes com vistas ao atendimento da lei 12.101 de 27/09/2009; a qual dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de assistência social;
- ✓ otimizar os recursos destinados ao Setor de Comunicação e *Marketing da Instituição*;
- ✓ estabelecer o custo com pessoal em no máximo 58% da receita líquida;
- ✓ ampliar a captação de novas receitas desvinculadas das mensalidades de graduação;
- ✓ reavaliar a margem de contribuição dos setores de prestação de serviços não vinculados as UNA's;
- ✓ buscar melhorias no resultado financeiro nos programas *stricto-sensu*, ou seja, mestrado e doutorado;
- ✓ destinar aproximadamente 5% da margem de contribuição para investimentos.

Cabe destacar que as demandas para pesquisa e extensão são oriundas da Pró-Reitoria da área, contemplando valores necessários para atender as políticas e programas institucionais desta atividade. Do mesmo modo, isso ocorre com as demandas do ensino.

#### **4.4.2 Composição do grupo de receitas e despesas que compõe o orçamento da Instituição**

Conforme dados obtidos com a pesquisa realizada junto ao Departamento Financeiro e de Contabilidade - DFC, apresentam-se na sequência, as premissas que contemplam a composição do grupo de receitas e despesas do Orçamento Institucional:

##### **a) Quanto às receitas:**

##### Mensalidades

- ✓ Graduação - projeção de alunos e mensalidades incluindo a implementação de novos cursos, aumento do número de turmas para os cursos que ainda não completaram um ciclo, considerando um percentual de evasão, corrigido o valor do crédito com base no INPC. Considerada, também, a execução do plano de cargos e salários praticado pela Instituição e o triênio. Sendo que o reajuste das mensalidades acontece normalmente observando o TAC de 2013, que a Instituição possui junto ao Ministério Público, onde considera-se: o INPC, mas 1% do crescimento vegetativo da folha, por enquadramento nos planos de cargos e salários do magistério e triênios, mais 0,5% para investimentos;
- ✓ Colégio de Unesc - projeção de alunos, corrigido o valor da mensalidade com base no INPC;
- ✓ Pós-Graduação *Lato Sensu* (especialização) – valores referentes aos cursos em andamento acrescidos das projeções de novos cursos.

##### Prestação de Serviços

- ✓ Parque Científico e Tecnológico - projeção das receitas por Instituto, considerando a média histórica e as perspectivas para o próximo período.

##### Receitas Diversas

- ✓ Receitas diversas - conforme valores históricos e perspectivas de novas captações.

**b) Quanto às Despesas:****De Pessoal**

- ✓ Valor com base no mês de setembro, acrescidos do % de reajuste para o próximo período, considerando o aumento da carga horária conforme crescimento do número de turmas nos cursos incompletos;
- ✓ Para o cálculo das aulas ministradas é ajustada a quantidade de créditos ofertados por fase, a partir da descontinuidade de turmas em determinados cursos nos processos seletivos correspondentes.

**c) Administrativas**

Para as contas que compõem o orçamento descentralizado, são consideradas as previsões encaminhadas pelos setores e para as demais contas são consideradas as respectivas médias históricas corrigidas com base no INPC, ajustadas a realidade da previsão de receitas.

**d) Financeiras**

As despesas financeiras são compostas na sua maioria, pela estimativa dos juros dos financiamentos que a Instituição possui no momento da elaboração da peça orçamentária.

**4.4.3 Compatibilidade entre Planejamento Estratégico e a Previsão Orçamentária**

Em relação às demandas oriundas do Planejamento Estratégico que foi elaborado em 2014, considerando ações de 2015 a 2020. Estas são levantadas no momento da elaboração da peça orçamentária, observando a capacidade de investimentos que a margem de contribuição da Instituição permita.

Pode ocorrer, que previsões constantes no Planejamento Estratégico para determinado ano, tenham que ser reavaliadas para que sejam realizadas em anos posteriores, uma vez que o resultado da Instituição pode não dar conta de toda a demanda.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Planos estratégicos e orçamentários são instrumentos que corroboram com o processo de gestão. As previsões contidas em um orçamento contribuem para que as instituições procurem seguir o que foi estabelecido ou se adequem quando necessário, mas procurando atingir as metas traçadas anteriormente.

Tratar o ensino como uma atividade econômica e que deve ter continuidade é algo vem ocorrendo mais recentemente. Mas, a competitividade que cerca este setor, principalmente o ensino superior, tem levado os gestores destas instituições a buscarem o estabelecimento de uma gestão profissional contemplando o planejamento estratégico, o orçamento empresarial, o controle dos custos, o equilíbrio no número de alunos, comparados ao de professores e técnico-administrativos.

Este estudo objetivou identificar como ocorre a construção da peça orçamentária em uma instituição comunitária de educação superior, no caso a Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Constatou-se que o orçamento da UNESC é constituído observando as prioridades para o ensino, a pesquisa e a extensão. As melhorias de infraestrutura são decorrentes do resultado obtido, avaliado a partir da margem de contribuição. No ensino, os valores mais significativos são para a folha de pagamento dos docentes, além das projeções para capacitações dos mesmos.

A participação dos diversos colegiados desde a elaboração até a análise e aprovação da Proposta Orçamentária possibilita que a comunidade acadêmica e os representantes externos, tomem conhecimento e possam contribuir com a elaboração da mesma.

Quanto ao tipo de orçamento que é aplicado na instituição objeto, trata-se do orçamento por tendências, conhecido na Instituição por orçamento por base histórica. Quando da sua elaboração, utilizam-se dados passados para projetar cenários futuros.

Quanto as premissas que são consideradas na peça orçamentária, dentre outras elencam-se que para a receita de graduação, considera-se projeção de alunos e mensalidades incluindo a implementação de novos cursos, aumento do número de turmas para os cursos que ainda não completaram um ciclo, considerando um percentual de evasão, corrigido o valor do crédito com base no

INPC. Considerada, também, a execução do plano de cargos e salários praticado pela Instituição e o triênio.

Para as despesas, os valores com base no mês de setembro, acrescidos do % de reajuste para o próximo período, considerando o aumento da carga horária conforme crescimento do número de turmas nos cursos incompletos. Quanto as despesas administrativas, são consideradas as previsões encaminhadas pelos setores e para as demais contas são consideradas as respectivas médias históricas corrigidas com base no INPC, ajustadas a realidade da previsão de receitas.

Em relação ao planejamento estratégico, este é observado para a elaboração da peça orçamentária, quando as demandas elencadas no referido planejamento são levantadas, porém sempre observando a capacidade de investimentos que a margem de contribuição da Instituição permite.

O acompanhamento da execução do orçamento na Instituição ocorre mensalmente, começando logo após a conclusão dos registros contábeis, tendo uma análise periódica com o objetivo de verificar possíveis disparidades entre o previsto e o realizado e se possível corrigir aquilo que está gerando a distorção.

Conclui-se que o orçamento contribui significativamente com as organizações, bem como com a Instituição objeto de estudo, pois possibilita maximizar os resultados, uma vez que as metas estabelecidas foram avaliadas por todos. Além disso, colabora para a melhoria dos processos, uma vez que existe o comprometimento de todos em buscar meios para alcançar o que foi preestabelecido.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Um guia para inicialização científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- BOISVERT, HUGUES; QUEIROZ, Antônio Diomário de. **Contabilidade por atividades**: contabilidade de gestão - práticas avançadas. São Paulo: Atlas, 1999.
- CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Administração**: teoria, processo e prática. 5. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CPA – Comissão Própria de Avaliação. **Relatório de autoavaliação institucional da Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc**. Criciúma-SC, 2014.
- DITTADI, Jadir Roberto; SOUZA, Marcos Antonio. **Práticas de gestão adotadas em instituições de ensino superior estabelecidas no estado de Santa Catarina**. XVI Congresso Brasileiro de Custos. Fortaleza, nov. 2009. Disponível em:  
<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/1097/1097> Acesso em: 20 out. 2016.
- DUDH.org.br. Disponível em :< <http://www.dudh.org.br/declaracao/>>acesso em:14 nov. 2016.
- FAPESC.sc.gov. Disponível em:<<http://www.fapesc.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/10/unesc-campus.jpg>> acesso em: 14 nov. 2016.
- FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento empresarial**: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador. Belo Horizonte: UFMG, 2005. p.
- FLORES, L. C. S. **Fatores de gestão que influenciam o desempenho das universidades comunitárias do sistema fundacional do ensino superior de Santa Catarina**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSC, Florianópolis, 2005.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- KRUGER, Silvana Dalmutt *et al.* Gestão ambiental em instituição de ensino superior: uma análise da aderência de uma instituição de ensino superior comunitária aos

objetivos da agenda ambiental na administração pública (A3P). **Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 4, n. 3, p. 44-62, set./dez. 2011.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed São Paulo: Atlas, 1996.

G1.Globo.com. **Crise e redução do FIES pesam sobre matrículas no 1º semestre**. 02/03/2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/educacao/noticia/2016/03/crise-e-reducao-do-fies-pesam-sobre-matriculas-no-1-semester.html> Acesso em: 15 out. 2016.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, de Martins Luíz. PEREZ JR., José Hernandez, SILVA, Carlos Alberto dos Santos, **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**, São Paulo Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 335 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 3 ed. São Paulo: Thomson, 2013.

\_\_\_\_\_. **Planejamento orçamentário**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PASSARELLI, João; BONFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento empresarial: como elaborar e analisar**. 7. ed. São Paulo: IOB, 2003.

PORTAL.mec.gov. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192)>. Acesso em: 13 set. 2016

PLANALTO.gov.br. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm)> acesso em: 03 out. 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RITTA, Cleyton de Oliveira. Orçamento empresarial. In:\_\_\_\_; Alves, Rosimere (Org.) **Contabilidade de gestão**. Criciúma, SC : UNESC, 2013, p.77-106.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.