

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

ANA CLÁUDIA PEREIRA CARDOSO

**PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA PARA UM RESTAURANTE
LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA PARA 2011**

CRICIÚMA, OUTUBRO DE 2011

ANA CLÁUDIA PEREIRA CARDOSO

**PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA PARA UM RESTAURANTE
LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA PARA 2011**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador Prof. Ronaldo Bilesimo

CRICIÚMA, OUTUBRO DE 2011

ANA CLÁUDIA PEREIRA CARDOSO

**PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA PARA UM RESTAURANTE LOCALIZADO NO
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA PARA 2011**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 30 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ronaldo Bilesimo - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Jean Peterson Rezende - Especialista - (UNESC)

Prof. Rosemari de Oliveira Duarte - Doutora - (UNESC)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre me apoiaram e incentivaram nesta conquista tão importante em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste objetivo. Primeiramente a Deus por sempre estar comigo dando-me forças para seguir em frente e não desistir diante dos inúmeros obstáculos.

Aos meus pais, João e Eliete, que foram a base e estrutura fundamental em minha vida, pela paciência, compreensão, carinho e pelo incentivo para a realização desta conquista.

Agradeço ao professor Ronaldo Bilesimo, meu orientador, pelas dicas, ensinamentos, conselhos e contribuições para o enriquecimento deste trabalho.

Aos professores que nos transmitiram seus conhecimentos e lições de vida e sempre nos estimularam a seguir em frente, em especial aos professores Kristian Madeira, Christine Scarpato, Rosane Aléssio Dal Toé e Liége Búrigo. Aos colegas de faculdade pelos quatro anos em que passamos, momentos de sorrisos e lágrimas. Meu imenso carinho a todos os meus amigos que me compreenderam, nas diversas vezes em que disse não, e que pude estar de corpo presente, porém de coração.

A todas as pessoas que torceram por mim, gostaria de agradecer pelos momentos de grande ternura, que nos piores momentos me estenderam as mãos, me orientaram, me ensinaram que na vida, há sempre o melhor caminho a seguir e me mostraram que é acreditando em si mesmo que se obtêm vitória.

“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer!”

Mahatma Gandhi

RESUMO

CARDOSO, Ana Cláudia Pereira. **Previsão Orçamentária para um Restaurante localizado no Município de Criciúma para 2011.** 2011.60 páginas. Monografia do Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, SC.

Atualmente a competitividade caracteriza o segmento gastronômico, no município de Criciúma, devido ao crescimento deste segmento e à variedade de serviços desse tipo, no mercado. Para tanto, já não é mais um diferencial, e sim uma necessidade, à busca por ferramentas capazes de auxiliar a empresa a atingir seus objetivos, dentre elas destaca-se o orçamento empresarial, que traduz em termos quantitativos e monetários o resultado da empresa. O presente estudo aborda uma previsão orçamentária para um restaurante localizado no município de Criciúma para 2011. Para o desenvolvimento deste trabalho, foi necessário realizar dois tipos de pesquisas, a pesquisa bibliográfica, que abordou os conceitos, objetivos, características do orçamento, e os métodos de elaboração, para obter por meio desta os conhecimentos necessários para elaborar uma previsão orçamentária. A outra pesquisa utilizada, foi à pesquisa documental, onde foram pesquisados os dados dentro da empresa para que fossem elaboradas as planilhas de previsão orçamentária. Tal previsão, foi elaborada com base nas metas e objetivos da empresa. Diante do exposto, o trabalho apresentado a seguir, visa propor um orçamento para a empresa em questão.

Palavras-chave: Previsão; orçamento empresarial; restaurante.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Ciclos do Orçamento Contínuo	18
Figura 2: Esquema geral do plano orçamentário.....	24
Figura 3: Despesas Departamentais	28
Figura 4: Faturamento da Empresa no período de 2011.....	43
Figura 5: Custos de matéria-prima no período de 2011	44
Figura 6: Despesas com tributos no período de 2011	45
Figura 7: Despesas no período de 2011	47
Figura 8: Lucro do Exercício.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Orçamento flexível para vários níveis de atividade de produção ou vendas	19
Quadro 2: Segmentos do Orçamento.....	23
Quadro 3: Projeção da Demonstração de Resultado	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Histórico e Projeção do Orçamento de Vendas.....	42
Tabela 2: Histórico e Projeção do Orçamento de Compras	44
Tabela 3: Histórico e Projeção do Orçamento de Tributos.....	45
Tabela 4: Histórico e Projeção do Orçamento de Despesas.....	46
Tabela 5: Histórico e Projeção do Demonstrativo de Resultado	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	13
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 HISTÓRICO DO ORÇAMENTO	15
2.1.1 CONCEITOS, OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS DO ORÇAMENTO	16
2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	16
2.3 ORÇAMENTO CONTÍNUO.....	17
2.4 ORÇAMENTO FLEXÍVEL.....	18
2.5 ORÇAMENTO DE BASE ZERO.....	19
2.6 IMPORTANCIA, VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO	20
2.7 CICLO ORÇAMENTÁRIO DO ORÇAMENTO	22
2.8 ESTRUTURA BÁSICA DO ORÇAMENTO	23
2.9 ORÇAMENTO OPERACIONAL.....	25
2.9.1 ORÇAMENTO DE VENDAS	25
2.9.2 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO	26
2.9.3 ORÇAMENTO DE COMPRAS.....	27
2.9.4 ORÇAMENTO DE DESPESAS DEPARTAMENTAIS.....	28
2.10 ORÇAMENTOS DE INVESTIMENTOS, FINANCIAMENTOS E DESPESAS FINANCEIRAS	29
2.10.1 ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS.....	29
2.10.2 ORÇAMENTO DE FINANCIAMENTOS.....	30
2.10.3 ORÇAMENTO DE DESPESAS FINANCEIRAS.....	30
2.11 PROJEÇÃO DE DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS	31
2.11.1 PROJEÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS.....	31
2.11.2 PROJEÇÃO DAS RECEITAS FINANCEIRAS	32
2.11.3 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	33
2.11.4 PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL.....	33

2.12 ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO	34
2.13 ESTRATÉGIA DO ORÇAMENTO	34
2.14 PREVISÕES.....	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA	37
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA	38
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	38
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	38
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	40
4.1 PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS.....	40
4.2 PROJEÇÃO ORÇAMENTO DE VENDAS	41
4.3 PROJEÇÃO ORÇAMENTO DE COMPRAS.....	43
4.4 PROJEÇÃO ORÇAMENTO DE TRIBUTOS.....	44
4.5 PROJEÇÃO ORÇAMENTO DE DESPESAS	46
4.6 DEMONSTRATIVOS DO RESULTADO PROJETADO.....	47
5 CONCLUSÃO.....	49
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICE.....	54

1 INTRODUÇÃO

A economia nacional está em constante transformação nos últimos anos, de forma que tem alterado os padrões de concorrência e competitividade. Estas alterações forçam as empresas que desejam permanecer no mercado a possuir uma visão estratégica do local onde encontram-se inseridas. (OLIVEIRA et al., 2006).

O fortalecimento do setor gastronômico no Brasil é notável, há alguns anos, observamos o crescimento da gastronomia brasileira, que surpreendentemente vem alcançando um patamar de prestígio. (FERREIRINHA, 2010).

Em Santa Catarina o segmento de gastronomia é de grande representatividade, é o segmento que tem maior participação no PIB turismo recentemente. A cultura existente oferece diferenciação dentro de um mesmo mercado, concedendo às pessoas, variedade de opções na sua escolha, o que torna o segmento ainda mais competitivo. (SEBRAE, 2007).

Atualmente a competitividade caracteriza o segmento gastronômico, no município de Criciúma, devido ao crescimento deste segmento e à variedade de serviços desse tipo, no mercado. Percebemos claramente a expansão do segmento na cidade.

Com a competitividade deste segmento, antecipar-se à concorrência é essencial, é um ponto em que hoje em dia, já não é mais um diferencial para as organizações, e sim é fundamental que elas o façam, pois assim elas estarão precavendo-se, por isso, uma previsão orçamentária baseada em dados consistentes pode ser de muita valia. Com base nesse contexto, Silva (2005, p.23) afirma que, os dados “[...] possibilitam diagnosticar a saúde financeira de determinada empresa. Lembrando que deve ser feita uma análise com base em dados contábeis corretos e confiáveis reduzindo com isso o grau de incertezas.”

1.1 PROBLEMA

O restaurante iniciou suas atividades em março de 2011, por ser um segmento de competitividade no município de Criciúma, exige-se maior eficiência na gestão dos recursos do mesmo, a busca por melhor eficiência para administração dos recursos, induz o administrador a avaliar suas decisões em dados consistentes. Por este motivo, faz-se necessário elaborar a previsão orçamentária do restaurante, como forma de auxiliá-lo.

Fundamentado nessa situação delimitou-se a seguinte questão problema: Qual a previsão orçamentária de uma empresa do segmento gastronômico, localizada no município de Criciúma, SC para 2011?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar o orçamento de uma empresa no segmento gastronômico, localizada no município de Criciúma, SC para 2011.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Estimar um faturamento;
- b) Prever contas de despesas;
- c) Projetar demonstrativo de resultado para a empresa;
- d) Apresentar o orçamento

1.3 JUSTIFICATIVA

O objetivo do estudo em questão é elaborar o orçamento de uma empresa do segmento gastronômico.

A previsão orçamentária é imprescindível para prever o resultado de uma empresa. Este método tende a estimar expectativas que irão acontecer no futuro, sendo assim, é possível antecipar providências necessárias para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. Para isso, faz-se necessário obter informações corretas e coerência na interpretação destas informações.

Este estudo é de relevância para o restaurante pesquisado, pois as informações obtidas permitem conhecer e administrar o orçamento do mesmo. Será de importância para futuros pesquisadores para utilizarem como instrumento de pesquisa. Para o acervo da universidade, servirá como fonte de pesquisa para os acadêmicos. Para a pesquisadora será interessante pois agregará novos conhecimentos acerca do tema.

O estudo em questão é oportuno, pois é apropriado ao momento em que o restaurante encontra-se, já que o mesmo iniciou suas atividades há pouco tempo, o que permitirá com que tenha uma visão de médio e longo prazo.

A viabilidade ao acesso de informações é possível porque a acadêmica possui contato com o gerente do restaurante, o qual pode passar os dados e informações necessárias para a pesquisa. O proprietário do restaurante permitiu acesso às informações de livre e espontânea vontade. O estudo foi realizado dentro do prazo estipulado e os custos foram acessíveis para a pesquisadora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem por objetivo fazer referências a autores que já publicaram obras relacionadas com o tema para dar sustentação ao tema estudado. É a análise do problema abordado, e deve ser apresentada de forma lógica e encadeada, evidenciando que o tema foi estudado e analisado pelo autor.

2.1 HISTÓRICO DO ORÇAMENTO

A necessidade de orçar é tão antiga quanto à espécie humana. O primeiro orçamento em sua forma mais simples, conforme a maioria dos autores, teve seu registro em 1215, organizado em uma carta outorgada pelo Rei João Sem Terra. No século XVIII, ainda que de forma inconsciente nos relatórios anuais do “Ministro do Tesouro”, era apresentado um sumário das despesas efetuadas durante o ano encerrado, e também uma estimativa das despesas para os anos seguintes. Nessa época o orçamento era um simples instrumento de uso exclusivo na administração de entidades públicas. No decorrer dos anos, com o surgimento de novos negócios e a complexidade que estes apresentavam, as técnicas de aplicação do planejamento foram expandidas. Aos poucos, o orçamento dominou também as empresas privadas. Somente em 1808 que no Brasil, o processo orçamentário começou a despertar a atenção dos gestores públicos. (TUNG, 1975; PASSARELLI; BOMFIM, 2004; LUNKES, 2009).

À medida que os anos passaram-se, o significado de orçamento, evoluiu da idéia inicial de simples fixação de limite de despesas para a idéia muito mais abrangente de ferramenta administrativa destinada a promover a mais produtiva e lucrativa utilização de todos os recursos da empresa. (PASSARELLI; BOMFIM, 2004).

2.1.1 Conceitos, Objetivos e Características do Orçamento

De acordo com o dicionário Michaelis (2006), orçamento é a ação ou efeito de orçar. Cálculo dos gastos com a realização de qualquer obra ou empresa. Cálculo prévio da receita e despesa. Segundo Tung (1975, p.23) "...o orçamento consiste, essencialmente, em um plano de trabalho coordenado e no controle desse plano". Conforme Catelli (1972 p. 27), "o orçamento pode ser sumarizado como um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como um guia para as operações e como uma base parcial para subsequente de desempenho". Zdanowicz (1983, p.20) define o orçamento, como um "instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou de investimentos por determinado período, orientado pelos objetivos e metas propostas pela alta administração". Para Kohler (1970, p. 67) o orçamento é "um plano financeiro que serve para estimativa e controle das operações futuras."

Desta forma, o orçamento pode ser definido como uma expressão das metas, objetivos e planos de uma organização. Um orçamento expõe um plano de atividades futuras, que reflete a organização em aspectos financeiros e econômicos por um determinado período que está por vir, geralmente este período é de um ano, e também, permite a comparação do resultado realizado com o previsto no orçamento. (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 1997; BROOKSON, 2000).

2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Conforme Heckert e Willson (1967, p.12) "O orçamento empresarial pode ser definido como um plano coordenado de ações financeiras para a empresa executar." Para Tung (1975, p. 23) "o orçamento empresarial consiste, essencialmente, em um plano de trabalho coordenado, e no controle desse plano." Sendo assim, o orçamento empresarial pode ser sumarizado como um plano quantitativo e detalhado dos objetivos da empresa. O nível de detalhes do mesmo varia de empresa para empresa, dependendo da complexidade dos seus detalhes. (PASSARELLI; BOMFIM, 2004; LUNKES, 2009).

Segundo Lunkes (2009, p.41). “A história do orçamento empresarial confunde-se com a própria história do orçamento”. Porém, o orçamento empresarial teve procedência da administração pública, e foi utilizado pela primeira vez na empresa Du Pont, nos Estados Unidos, em 1919. No decorrer dos anos, com o surgimento do movimento científico de administração empresarial, a aplicação do orçamento empresarial ganhou grande impulso. O orçamento empresarial ganhou importância a partir da metade do século XX, que foi quando grandes empresas passaram a utilizar essa ferramenta, e também quando escritores como Welsh, Gordon e Hilton criaram importantes obras, as quais propagaram o orçamento empresarial pelo mundo.

Em 1958 em uma pesquisa feita nas empresas norte-americanas, constatou-se que das 424 empresas entrevistadas, 95% delas aplicavam o sistema orçamentário como forma de controle. No Brasil, devido seu desenvolvimento, cada vez mais, as empresas estão adotando o sistema orçamentário para obter maior rentabilidade. (LUNKES, 2009; TUNG, 1975).

2.3 ORÇAMENTO CONTÍNUO

As empresas costumam ter um ciclo orçamentário de doze meses, porém dependendo do tipo de empresa, esse período pode ser muito longo, como é o caso das empresas de tecnologia, que precisam ter esse período reduzido. Desta forma, de acordo com a necessidade da mesma, o processo orçamentário poderá ser atualizado periodicamente, estas atualizações podem ser de um mês, quatro ou seis meses. Sendo assim, podemos concluir que o orçamento no qual possui alterações que sejam inferiores a um ano, é denominado de orçamento contínuo. (LUNKES, 2009). O orçamento contínuo pode ser melhor exemplificado na figura 01:

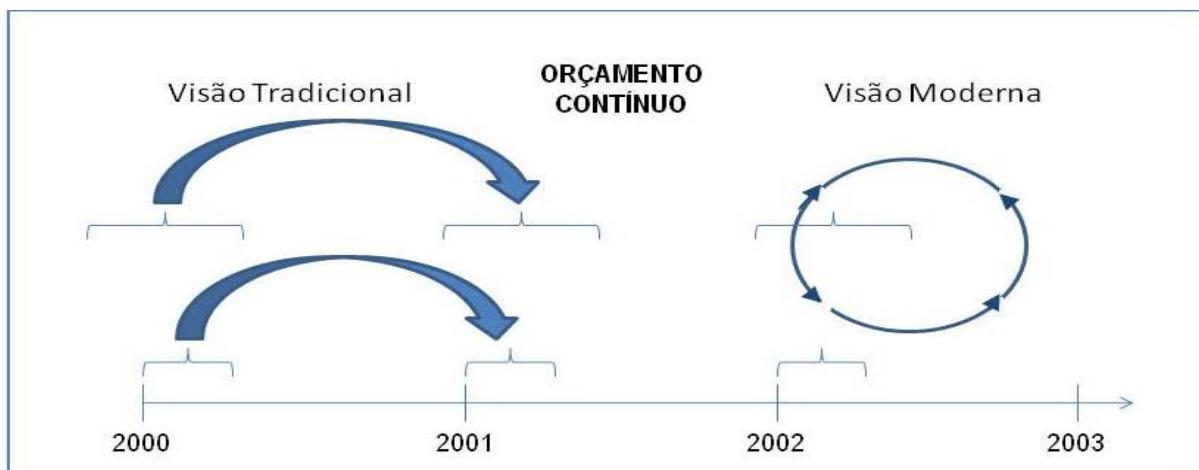


Figura 1: Ciclos do Orçamento Contínuo
Fonte: Lunkes (2009, p.75.)

Este tipo de orçamento é elaborado para um período de 12 meses, porém substituí-se o período atual, pelo futuro, e assim sucessivamente conforme demonstrado na figura 01, fazendo com que os gestores e empregados mantenham-se focados no processo orçamentário. (LUNKES, 2009).

2.4 ORÇAMENTO FLEXÍVEL

O orçamento Flexível surgiu com o intuito de resolver as dificuldades do orçamento estático, já que o mesmo permite-nos calcular um conjunto mais amplo de variações do que o orçamento empresarial. Para Horngren (1985, p.137) “O Orçamento Flexível é um conjunto de orçamentos que pode ser ajustados a qualquer nível de atividades.” Conforme Padoveze (1997, p. 355), “[...] Em vez de um único número determinado de volume de fabricação ou vendas, a empresa admite uma faixa de nível de atividades, onde tendencialmente irão situar-se tais volumes de produção ou venda.” Sendo assim, o princípio do orçamento flexível é elaborar orçamentos em diferentes níveis de volume, indicando que os custos e despesas podem variar conforme forem os níveis de vendas e fabricação. (PADOVEZE, 2005; LUNKES, 2007; WOOD; SANGSTER,1996).

Para a elaboração do orçamento flexível é necessário distinguir os custos fixos dos custos variáveis, pois os custos fixos permanecerão estáveis, enquanto

que os custos variáveis seguirão o volume de atividades. (PADOVEZE, 2005; PASSARELLI, BOMFIM, 2004). Como se observa no quadro 01:

Orçamento por Unidade	Dados Unitários (Em R\$)	7.000	8.000	9.000
Níveis de Atividades – Em Unidades				
Vendas	31,00	217.000	248.000	279.000
Materiais e Componentes	21,00	147.000	168.000	189.000
Outros Custos e Despesas Variáveis	0,80	5.600	6.400	7.200
Soma – Custos e Despesas Variáveis	21,80	152.600	174.400	196.200
Margem de Contribuição	9,20	64.400	73.600	82.800
Orçamento – Gastos Mensais				
Custos Fixos de Manufatura		37.000	37.000	37.000
Despesas Comerciais e Administrativas		33.000	33.000	33.000
Total Custos e Despesas Fixas		70.000	70.000	70.000
Resultado Operacional		(5.600)	3.600	12.800

Quadro 1: Orçamento flexível para vários níveis de atividade de produção ou vendas

Fonte: Padoveze (2005, p. 194).

Percebe-se que os custos fixos permanecem inalterados, enquanto que, nos custos variáveis são apresentadas algumas estimativas em relação aos valores unitários. Embora o conceito de Orçamento flexível possuir certa aplicação, ainda sim não enquadra-se no princípio do orçamento, que é uma previsão do que vai acontecer. (PADOVEZE, 2005).

2.5 ORÇAMETO DE BASE ZERO

O orçamento de base zero teve sua formalização no ano de 1960 no Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, porém foi implementado somente em 1969, pela empresa Texas Instruments.(LUNKES, 2009). Para Pyhrr (1973), o orçamento de base zero surgiu devido a alguns problemas no orçamento empresarial:

- a) Não terem definidos os objetivos e metas, ou os objetivos e metas previstos não estarem de acordo com o valor orçado;

- b) Decisões operacionais que afetavam valores, não eram realizadas;
- c) Quantias do orçamento não eram corretamente alocadas.

Em muitas empresas é comum que a falta de comunicação entre o planejamento estratégico e o orçamento ocorra, devido às metas orçamentárias serem definidas antes da formulação dos objetivos, por isso essa questão.

Segundo Lunkes (2009, p. 86) “O orçamento de base zero rejeita a visão tradicional de orçamento e, principalmente, a ideia do orçamento incremental, que leva em consideração os dados do ano passado mais um adicional”. Para Fernandes (2005, p. 21):

O Orçamento de Base Zero pressupõe que as unidades de negócio justifiquem continuamente cada uma das despesas de sua área. Para cada período orçamentário, o ponto de partida de cada item orçado é zero. Essa metodologia requer justificativa e a priorização de todos os itens orçados, como mecanismo de aprovação da alocação de recursos a cada um deles.

Para Warren, Reeve e Fess (2001, p.184), “o orçamento de base zero exige que os gestores estimem vendas, a fabricação e outras peças orçamentárias como se as operações estivessem começando da estaca zero.” Desta forma, o mesmo projeta cada peça do orçamento como se tivessem sido agrupadas, e começasse pela primeira vez.

2.6 IMPORTANCIA, VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO

O orçamento empresarial é indispensável para o controle gerencial de uma empresa, pois o sucesso empresarial está diretamente relacionado com a administração eficiente dos recursos, e a administração eficiente, somente é possível, com um bom planejamento, previsões, planos e objetivos bem definidos. Desta forma, a qualidade de um orçamento dependerá do grau de acerto de suas previsões. (PASSARELLI; BOMFIM, 2004; TUNG, 1975). Completando, Horngren, Foster e Datar (1997, p.125) afirmam que:

Os orçamentos são as partes principais da maioria dos sistemas de controle gerencial. Administrados de forma inteligente, impelem ao planejamento, incluindo a implementação de planos, fornecem critérios de desempenho e promovem a comunicação e coordenação dentro da empresa.

Uma das vantagens do orçamento é que, aceitavelmente é o documento de planejamento mais útil de uma empresa. (FINNEY, 2000). Completando, Lunkes (2009, p.35) elenca outras vantagens:

- a) Exige a definição prévia de objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho para as unidades de responsabilidade;
- b) Força a comunicação, a integração e a participação ao longo da organização;
- c) Obriga os colaboradores a focar o futuro, e não se ater a problemas diários da organização;
- d) Formação de uma estrutura com atribuição de responsabilidade;
- e) Proporciona uma visão sistêmica das operações, identificando e eliminando as restrições e os gargalos, gerando maior eficiência, eficácia e economia as operações;
- f) Aumenta a coordenação e o controle das atividades organizacionais e auxilia a atingir as metas;
- g) Motiva os colaboradores ao longo da organização e as metas podem ser a base para a remuneração variável.

Embora complexo, o orçamento é indispensável para a administração moderna, e apesar de suas vantagens e importância, assim como tudo mais em nosso planeta, o orçamento empresarial também apresenta suas limitações. (LUNKES, 2009; PASSARELL; BOMFIM, 2004). Tais como:

- a) Nem sempre a implantação de um sistema orçamentário levará a empresa ao êxito;
- b) Todo orçamento é baseado em estimativas, por mais apuradas que sejam, são apenas tentativas de acertos;
- c) O orçamento sozinho, não administra nada, por isso depende de decisões administrativas corretas para seu funcionamento.

- d) Para resultados mais apurados, exige-se contínua adaptação no sistema orçamentário. (LUNKES, 2009; PASSARELLI; BOMFIM, 2004; TUNG, 1975).

Em um orçamento, dependendo do processo orçamentário utilizado pela empresa, as limitações podem ser menores ou maiores, porém com a evolução dos métodos orçamentários, tais limitações tendem a ser solucionadas. Mas, ainda sim, a maior dificuldade na elaboração de um orçamento, é o fato de que o futuro é incerto, e raramente o mundo exterior vai se comportar como deseja-se. Portanto, por mais elaborado que seja o orçamento, sempre terá suas limitações. (LUNKES, 2009; FINNEY, 2000; TUNG, 1975).

2.7 CICLO ORÇAMENTÁRIO DO ORÇAMENTO

Normalmente um orçamento é elaborado três ou quatro meses antes do início do ano orçamentário. O tempo de elaboração do orçamento pode levar dias ou até mesmo meses. (FINNEY, 2000; LUNKES, 2009). Para Boisvert (1999, p. 341), “o processo orçamentário é a forma como a empresa faz o orçamento. O ritual, ciclo impregnado na cultura da empresa, varia de empresa para empresa.” Segundo Lunkes (2009, p. 14),

o processo orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão das despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes e fixação de padrões definidos de atuação para indivíduos com responsabilidades de supervisão.

Zdanowics (1983 p.21-22) salienta que “o processo orçamentário deve apresentar as seguintes características: projeção do futuro, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis.” O processo orçamentário nada mais é do que o planejamento do orçamento, e a forma com a empresa conduzirá o orçamento. (PADOVEZE, 2005; LUNKES, 2009).

Cada empresa utiliza um processo orçamentário diferente, isso deve-se ao fato de que cada empresa possui suas próprias necessidades e expectativas. Um orçamento pode ser preparado para qualquer período de duração, normalmente

esse período, nas empresas brasileiras é de um ano, mas não necessariamente, pois o mesmo pode ter ajustes mensais, trimestrais, ou semestrais isso dependerá das necessidades de cada empresa. (LUNKES, 2009).

2.8 ESTRUTURA BÁSICA DO ORÇAMENTO

A estrutura básica de um orçamento é composta por projeções financeiras dos orçamentos individuais de cada área da empresa, e também da união dos orçamentos de um determinado período, a mesma compreende tanto os impactos de decisões operacionais, quanto os financeiros. (LUNKES, 2009). Conforme Padoveze (2005), o orçamento contempla três segmentos, como mostrado no quadro 02:

Orçamento Operacional	Orçamento de Investimentos e Financiamentos	Projeção de demonstrativos Contábeis
<ul style="list-style-type: none"> - Orçamento de vendas; - Orçamento de produção; - Orçamento de compras - Orçamento de despesas Departamentais 	<ul style="list-style-type: none"> - Orçamento de investimentos; - Orçamento de Financiamentos e amortizações; - Orçamento de despesas financeiras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Projeção das receitas financeiras; - Projeção da Demonstração de Resultados do período orçamentário; - Projeção do Fluxo de Caixa; - Projeção do Balanço Patrimonial para o período orçado.

Quadro 2: Segmentos do Orçamento
Fonte: Adaptado de Padoveze (2005)

A estrutura do orçamento é dividida em unidades de negócio devido ao fato de que somente cada unidade é capaz de definir suas próprias necessidades. Sendo assim, primeiramente é elaborado de forma individual o orçamento, operacional, orçamento de investimentos e financiamentos e a projeção dos demonstrativos contábeis para em seguida serem agrupados. (FERNANDES, 2005; PADOVEZE, 2005).

Para que um projeto orçamentário obtenha o sucesso esperado é necessário que a empresa possua uma estrutura organizacional bem definida, na qual as atividades de cada unidade de negócio ou centros de responsabilidades estejam claramente identificadas e as responsabilidades de seus gerentes fortemente delineadas [...] (FERNANDES, 2005, p. 23).

Portanto, para que a empresa consiga atingir suas metas e objetivos, sua estrutura deve estar bem definida. Esta estrutura pode ser elaborada de várias formas, cada empresa utilizará a que for mais adequada à mesma. (LUNKES, 2009). Na figura 02 será mostrada uma forma de estrutura:

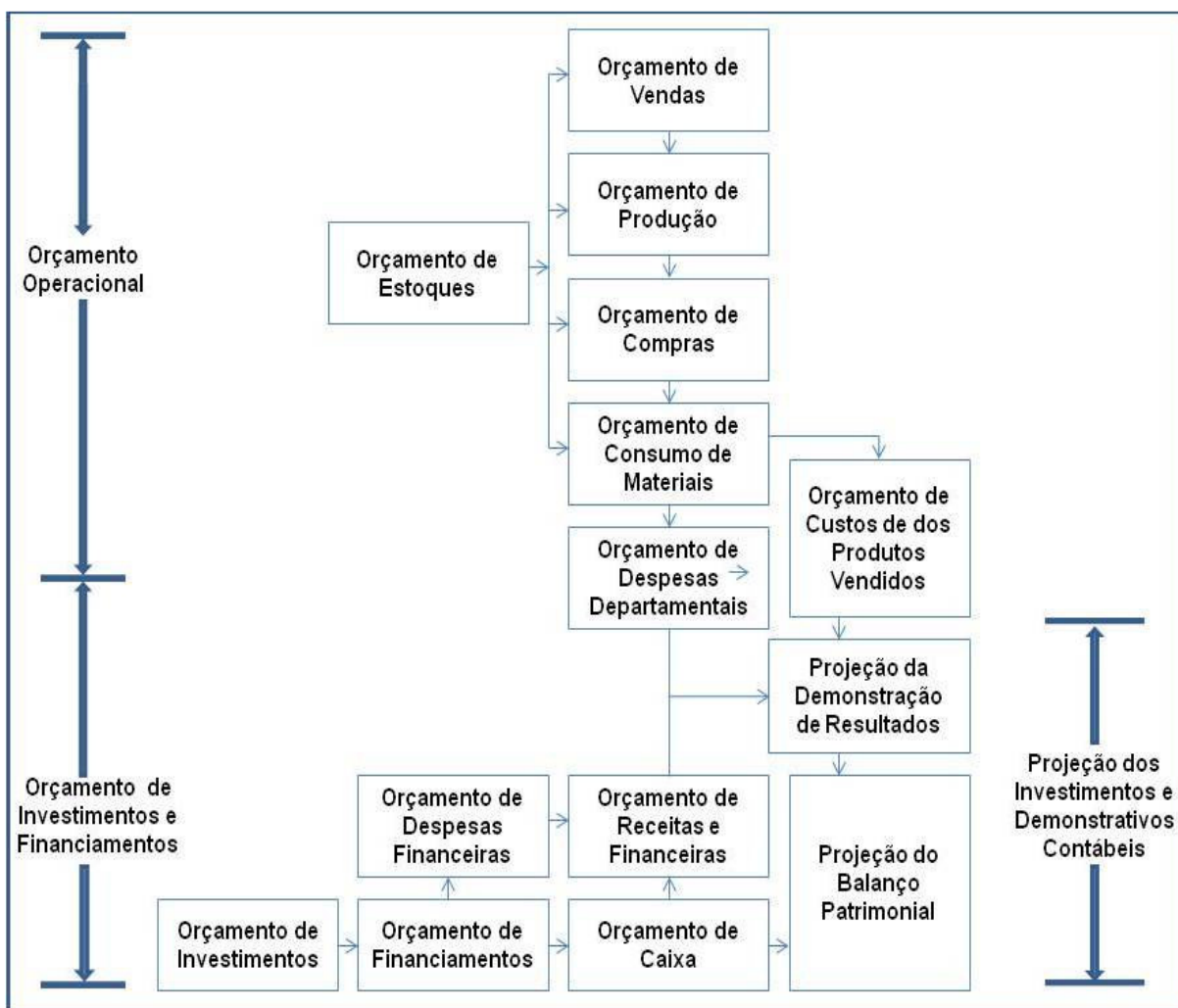


Figura 2: Esquema geral do plano orçamentário
Fonte: Padoveze (2005, p.204).

2.9 ORÇAMENTO OPERACIONAL

Esta seção será desdobrada em orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de compras e orçamento de despesas departamentais

2.9.1 Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas é o princípio na elaboração de um processo orçamentário. É uma das tarefas mais importantes em um orçamento empresarial, pois é dele que procede a receita que dará sustentação às despesas, custos e investimentos da organização. A partir do orçamento de vendas que serão definidos os demais orçamentos que formarão o programa empresarial básico. (PASSARELLI; BOMFIM, 2004; MORANTE; JORGE, 2008; KENSKI, 1980). Padoveze, (2005, p. 207) assevera que “O ponto-chave do orçamento operacional é o orçamento de vendas, o qual, na realidade, é o ponto de partida de todo o processo de elaboração das peças orçamentárias.” Para elaborar o orçamento de vendas, a definição do volume de vendas é fundamental, pois o processo de planejamento decorre da percepção da demanda.

De acordo com Lunkes (2009, p.42). O orçamento de vendas “estima as quantidades de cada produto e serviço que a empresa planeja vender ou prestar, define o preço a ser praticado.” A estimativa de vendas define a natureza, a qualidade e a quantidade da produção a realizarem-se, na ausência de tal estimativa, os outros setores, estarão impossibilitados de planejar suas atividades futuras. Com isso, a incumbência do orçamento de vendas é estimar uma previsão, e permitir que os setores da organização, se coordenem a atender as áreas de produção e vendas. (PASSARELLI; BOMFIM, 2004; LUNKES, 2007).

Passarelli e Bomfim (2004, p.52) afirmam que, “o orçamento de vendas não é apenas uma peça burocrática, podendo afetar de forma significativa a efetiva lucratividade da empresa.” Sendo assim é essencial que o mesmo seja estimado cuidadosamente, pois a projeção das vendas afetará o desempenho da empresa durante o ano inteiro, se superestimado poderá ocorrer custos desnecessários, e se for subestimado poderá ocorrer perda de mercados.

2.9.2 Orçamento de Produção

Após a conclusão do orçamento de vendas, o orçamento de produção pode ser iniciado. O objetivo do orçamento de produção é transformar a matéria-prima em produto acabado e garantir um nível de produção que atenda à demanda prevista de vendas. Para estimar a produção é necessário que se leve em consideração a capacidade de produção, política de estoques, disponibilidade de matéria prima e mão de obra, prazo de entrega de materiais, capacidade dos equipamentos, determinação dos lotes das escalas, entre outros. (LUNKES, 2009; PASSARELI; BOMFIM, 2004; TUNG, 1975).

Sobanski (2000) afirma que, são necessários alguns requisitos para se elaborar o orçamento de produção:

- a) Plano de vendas;
- b) Características referentes à armazenagem dos materiais;
- c) Capacidade de produção;
- d) Duração e etapas do processo;
- e) Utilização de mão-de-obra direta.

Sendo assim, os custos de produção de cada produto, considerando a matéria-prima utilizada, mão-de-obra direta empregada e os demais custos indiretos de fabricação, deverão estar visivelmente estabelecidos no orçamento de produção. (MORANTE; JORGE, 2008).

Para Lunkes (2009, p.45) “uma estimativa realística para determinar a necessidade de estoque é essencial na elaboração do orçamento de produção.” Pois estoques impróprios podem resultar em pagamento de horas extras desnecessárias ou pedidos de clientes podem não ser atendidos, e até mesmo em paralisação temporária de produção da empresa. (LUNKES, 2009).

2.9.3 Orçamento de Compras

Depois de definidas as quantidades a serem produzidas de acordo com a previsão de vendas, o próximo passo é elaborar o orçamento de compras. O orçamento de compras é determinado pelos volumes pretendidos e os gastos necessários para atenderem a previsão de produção e vendas, e envolve aquisições de materiais para uso, e para estocagem. (PADOVEZE, 2005).

Na concepção de Tung (1994) cabe ao setor de compras:

Investigar, no caso de existência ou insuficiência de estoque, as possibilidades de adquirir materiais junto aos fornecedores. Entre outras ponderações, os fatores custo, qualidade, prazo de entrega, etc, são levados em consideração. (TUNG, 1994, p. 155)

De acordo com Padoveze (2005), os materiais a serem comprados são classificados em:

Materiais diretos são aqueles intrinsecamente ligados à estrutura do produto e compreendem:

- matérias-primas básicas dos produtos finais e complementares;
- componentes agregados às matérias-primas transformadas;
- materiais de embalagem.

Materiais indiretos são aqueles necessários para os processos fabril e comercial, bem como para atender aos departamentos de apoio, incluindo os da área administrativa. Compreendem:

- materiais auxiliares, necessários aos processo produtivo e comerciais, mas que não se incorporam aos produtos finais e são consumidos duranteos processos;
- materiais para manutenção dos equipamentos e instalações;
- materiais de expediente necessários aos processos administrativos. (PADOVEZE, 2003, p. 223)

Padoveze (2005), ainda completa que, o setor responsável pela aquisição de compras deve se atentar a alguns fatores proeminentes na hora das compras como a composição dos produtos; demanda e o preço atual dos materiais; aumento previsto dos fornecedores; preços à vista e a prazo; impostos sobre as compras de materiais; tempo de entrega, entre outros.

Contudo, pode-se perceber a importância do orçamento de compras para a empresa, uma vez que é através deste, que se obtêm a matéria prima para suprir as vendas da empresa. (PADOVEZE, 2000).

2.9.4 Orçamento de Despesas Departamentais

O desenvolvimento do orçamento das despesas departamentais se organiza da mesma forma que o orçamento de produção. Porém, como o componente de despesas variáveis será maior em um do que em outro, certamente, os detalhes também irão variar. Esta é a etapa mais trabalhosa do orçamento pela variedade das despesas contidas e pelo fato de que é necessário elaborar-se pelo menos uma peça orçamentária para cada setor. (PASSARELLI; BOMFIM, 2004; KENSKI, 1980; PADOVEZE, 2009).

O orçamento de despesas departamentais compreende salários e encargos sociais, materiais de escritório, telefone, energia elétrica, viagens e também todos os gastos relativos à gestão de operações da empresa, entre outros. Desta forma, concluí-se, que essas despesas estão relacionadas à alta administração da empresa, ao pessoal burocrático e aos gastos de expediente, incluindo custos comerciais, marketing, custos financeiros e tributários. (LUNKES, 2009).

Segundo Morante e Jorge (2008), as despesas departamentais podem ser classificadas conforme a figura 03:

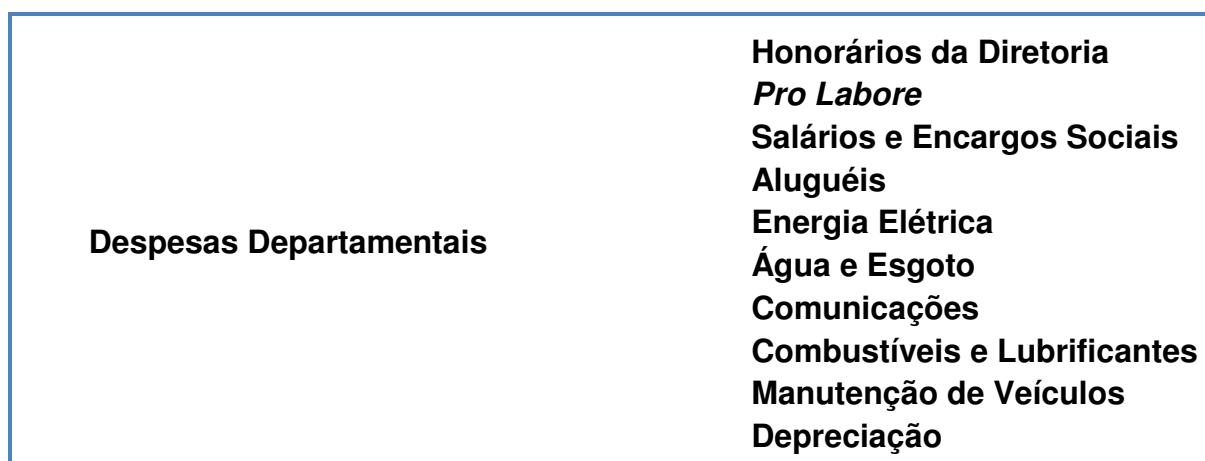


Figura 3: Despesas Departamentais
Fonte: Adaptado de Morante e Jorge (2008)

2.10 Orçamentos de Investimentos, Financiamentos e Despesas Financeiras

A seção a seguir será desdobrada em orçamento de investimentos e orçamento de financiamentos e orçamento de despesas financeiras

2.10.1 Orçamento de Investimentos

O orçamento de investimentos contempla as necessidades físicas da empresa, como a compra de máquinas ou investimentos em áreas tecnológicas. Uma característica deste orçamento é que na maioria das empresas somente a alta administração possui acesso a sua elaboração e análise, outra característica é que são utilizadas poucas peças orçamentárias o que faz com que a obtenção de números ocorra de forma mais fácil. (CREPALDI, 2008; PADOVEZE, 2009).

Este orçamento está relacionado com os planos operacionais e estratégicos. Compreende tanto os investimentos realizados no passado e que estão em execução no período orçamentário atual, como também, os investimentos de curto prazo, que serão realizados ainda neste período orçamentário. Os investimentos a longo prazo são mais comuns, justamente pelo fato de que investimentos projetados para exercícios futuros serão efetuados no próximo período. (LUNKES, 2007; PADOVEZE, 2009).

Hoji e Silva (2010), asseveram que os investimentos oferecem perspectivas de retorno financeiro aos acionistas, e enfatizam a sobrevivência da empresa em longo prazo. Desta forma, as atividades as quais necessitam de investimentos e renovações tecnológicas devem contar neste orçamento assim como ser mensuradas e elaboradas de acordo com a capacidade de investimentos da empresa.

2.10.2 Orçamento de Financiamentos

Este orçamento só deverá ser desenvolvido após a conclusão do orçamento de operações, uma vez que o orçamento de operações define as necessidades de investimentos da empresa, e por consequência, as necessidades de financiamentos. A utilização deste orçamento se faz necessária quando a empresa busca recursos oriundos de terceiros por não ter disponível em seus ativos, para algo em que pretende-se adquirir ou investir. (PADOVEZE, 2009; HOJI; SILVA, 2010).

De acordo com Padoveze (2003, p.256), “este orçamento tem por finalidade prever tudo o que for relacionado com a área de obtenção de fundos, os gastos para a manutenção destes fundos e pagamentos previstos”.

Desta forma, para elaborar-se este orçamento é preciso conhecer muito bem as necessidades da empresa e as informações financeiras do mercado, como a variação cambial e taxa de juros. (HOJI; SILVA, 2010).

2.10.3 Orçamento de Despesas Financeiras

Conforme Lunkes (2007), normalmente as despesas financeiras tem sua origem nos financiamentos, empréstimos e das atividades decorrentes de serviços bancários prestados à empresa.

Santos et al (2008, p.130) asseveram que,

O orçamento de despesas financeiras é a peça do orçamento empresarial que apresenta todos os gastos que, apesar de não serem ligados ao objeto da companhia, são acessórios , à medida que a empresa necessite de recursos financeiros para a consecução de sua atividade.

De acordo com Morante e Jorge (2008, p.73), consideram-se despesas financeiras:

- Empréstimos Bancários;
- Juros e mora por atraso de pagamento;
- Taxas Bancárias;
- Impostos sobre Operações Financeiras;
- Perdas Cambiais.

Diante do exposto, denominamos de despesas financeiras, os gastos decorrentes de financiamentos e empréstimos, operações financeiras ou serviços prestados pelos bancos. (PADOVEZE, 2005).

2.11 PROJEÇÃO DE DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

Depois de concluídos os orçamentos anteriormente citados, pode-se, dar início a Projeção de Demonstrativos Contábeis. Esta Projeção encerra o processo orçamentário e define o resultado do período, reunindo as receitas e despesas de cada componente do orçamento. (PADOVEZE, 2009; LUNKES, 2009).

Padoveze (2009, p.285) salienta ainda, que:

[...] são imprescindíveis tais projeções, tendo em vista que tanto o balanço patrimonial como a demonstração de resultados são pontos-chave para o encerramento fiscal e societário da empresa, em que se apurarão os impostos sobre o lucro e as perspectivas de distribuição de resultados.

Além disso, a Projeção de Demonstrativos Contábeis, permite análises financeiras e de retorno de investimentos, o que justificará ou não o plano orçamentário. (PADOVEZE, 2009).

Dentre as projeções contábeis as mais comumente utilizadas são a Demonstração do Resultado, Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial pois estas representam melhor a realidade da organização. (PADOVEZE, 2005).

2.11.1 Projeção da Demonstração de Resultados

A Demonstração de Resultado é a primeira que deve ser realizada entre as demonstrações, pois serve de fundamentação para as projeções seguintes como

o Fluxo de caixa e o Balanço Patrimonial. Esta projeção é elaborada a partir dos orçamentos operacionais e deve conter os resultados brutos e líquidos, assim como os impostos e a averiguação das despesas incorridas para o exercício planejado. (PADOVEZE, 2003; LUNKES, 2009).

No quadro 03, será mostrado um exemplo de Demonstração do Resultado:

	Janeiro	Fevereiro	Março
Receita Bruta	R\$	R\$	R\$
Vendas	240.000	280.000	320.000
(-) Deduções			
Impostos	(48.000)	(56.000)	(64.000)
Receita Líquida	192.000	224.000	256.000
CPV	(137.280)	(160.160)	(183.040)
MP	(30.000)	(35.000)	(40.000)
MOD	(60.000)	(70.000)	(80.000)
CIF	(47.280)	(55.160)	(63.040)
Lucro Bruto	54.720	63.840	72.960
Despesas Operacionais			
Despesas de Vendas e Administrativas	(35.000)	(37.000)	(39.000)
Lucro Operacional	19.720	26.840	33.960
Contribuição Social (9%)	(1.774,80)	(2.415,60)	(3.056,40)
Imposto de Renda (15%)	(2.958)	(4.026)	(5.094)
Lucro Líquido	14.987,20	20.398,40	25.809,60

Quadro 3: Projeção da Demonstração de Resultado

Fonte: Lunkes (2007, p.52).

2.11.2 Projeção das Receitas Financeiras

Conforme Padoveze (2009), as receitas financeiras são provenientes dos excedentes de caixa. Tais como juros recebidos, descontos obtidos, rendimentos relativos a aplicações financeiras entre outros.

Neste sentido, Padoveze (2009, p. 563) afirma que as receitas financeiras necessitam ser calculadas somente após a elaboração do orçamento caixa, ou a demonstração do balanço e demonstração de resultados, pois estas dependem do “saldo atual dos excedentes de caixa disponíveis para aplicação e do saldo gerado em cada próximo período”.

2.11.3 Projeção do Fluxo de Caixa

A projeção do fluxo caixa é baseada em estimativas, e normalmente, é preparada para períodos que não excedem a uma semana. Nesta projeção de caixa, busca-se analisar os pagamentos e os recebimentos que foram realizados somente no período projetado. (PASSARELI; BOMFIM, 2004; KENSKI, 1980).

Para Lunkes (2007) o objetivo desta projeção é garantir que os recursos financeiros sejam suficientes para atender o que foi instituído nas demais peças orçamentárias. É necessário que se estabeleça uma margem de segurança para eventuais imprevistos.

Passareli e Bomfim (2004, p. 110), definem como objetivos básicos da projeção do fluxo de caixa:

- a) Determinar os saldos de Caixa ao fim de cada período orçado;
- b) Determinar com máxima aproximação possível os valores e as datas mais prováveis em que ocorrerão os pagamentos e recebimentos do período orçado.

Concluí-se então, que o Fluxo de caixa consiste no resumo de todas as operações financeiras da empresa. Devido seu alto grau de exatidão e por apresentar projeção para períodos mais curtos, proporciona aos gestores uma tomada de decisão antecipada e assertiva. (PASSARELI; BOMFIM, 2004; KENSKI, 1980).

2.11.4 Projeção do Balanço Patrimonial

Com a conclusão dos demonstrativos contábeis citados acima, tem-se a realização da Projeção do Balanço Patrimonial, o qual inclui os ativos e passivos da organização e indica seu valor líquido. (LUNKES, 2007; PADOVEZE, 2003).

Conforme Lunkes (2007, p.58) “o balanço patrimonial projetado poderá ser apresentado na forma de comparabilidade entre os exercícios encerrados no ano anterior e o orçado”.

Esta projeção permite uma visão precisa da situação financeira, no período projetado, e também, avaliar se os resultados estão de acordo com os definidos no plano estratégico. (PADOVEZE, 2003).

2.12 ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

Os primeiros passos para a elaboração de um orçamento é estabelecer as metas e objetivos da empresa, e determinar o fator limitante, que na maioria das vezes, são as vendas. Após determinar os objetivos da empresa e o fator limitante, inicia-se a fase da previsão, onde são realizados os cálculos, e colocados no papel aquilo que a empresa prevê que aconteça em seu próximo exercício, é nesta fase que são elaborados os quadros orçamentários, e também onde são analisados os cenários econômicos possíveis, dentre eles PIB, participação da empresa no mercado, concorrência dentre outros. Concluída esta fase, sintetizam-se os orçamentos para a produção do orçamento mestre. (FERNANDES, 2005; PADOVEZE, 2005).

Quando o orçamento mestre estiver finalizado, revisa-se o mesmo para ver se está em concordância com os objetivos, estando de acordo, é realizada a monitoração dos resultados reais em relação aos resultados orçados. De acordo com as variações, são tomadas as ações corretivas, para eliminar estas variações, e se necessário revisa-se o orçamento. (PADOVEZE, 2005).

2.13 ESTRATÉGIA DO ORÇAMENTO

Em um processo de decisão o planejamento estratégico é a principal etapa, pois estabelece o modelo de gestão que a empresa adotará. No planejamento estratégico são determinadas todas as ações que serão necessárias para que a empresa possa atingir seus objetivos. (PADOVEZE, 2009).

De acordo com Tubino (2007, p. 33):

O planejamento estratégico busca maximizar os resultados das operações e minimizar os riscos nas tomadas de decisões das empresas. [...] Para efetuar um planejamento estratégico a empresa deve entender os limites de suas forças e habilidades no relacionamento com o meio ambiente, de maneira a criar vantagens competitivas em relação a concorrência.

O planejamento é a melhor maneira de verificar se é possível atingir ou não todas as metas e objetivos determinados pela empresa. É através deste que são previstas e analisadas as possíveis variáveis que possam interferir no processo, e desta forma, as providências necessárias, podem ser realizadas com antecedência. (SLACK, 1997).

Para definir a estratégia que a empresa empregará, analisa-se a empresa dentro de seu ambiente, com relação à sua missão, cultura, crenças e valores, são analisadas também as premissas orçamentárias, pois estas tendem a afetar a empresa direta ou indiretamente, as premissas são os interesses gerais da empresa, basicamente são constituídas a partir dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do período a ser orçado. (PADOVEZE, 2005; FERNANDES, 2005).

2.14 PREVISÕES

Conforme o dicionário Michaelis (2006), previsão significa conhecer com antecipação, antever, ou seja prever um resultado. Segundo Oliveira (2006, p.35). Previsão “corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades”. Para Padoveze (2003, p. 192) são “expectativas de acontecimentos ou desejabilidades geralmente quantitativas. Via de regra, as previsões antecedem ao programa orçamentário e são a base para elaboração das peças orçamentárias.” Na visão de Passarelli e Bomfim (2004, p.43):

Estudo prévio das alternativas de ação administrativa e das suas possibilidades de realização em função das previsões referentes à mais provável evolução de determinadas condições internas e externas à empresa e que afetam o seu desempenho.

Desta forma, a previsão é o resultado de uma ação, sendo a mesma, a base das decisões, que define os procedimentos futuros da empresa, a mesma expressa as expectativas da empresa em relação ao futuro. A previsão representa uma aposta para o futuro independente de seu valor, será sempre a descrição do ambiente em que a empresa está inserida. (CORRÊA; CORRÊA, 2007; PASSARELI; BOMFIM, 2004; MEYER, 1972).

As previsões são elaboradas com base nos fatores internos e externos da empresa, normalmente, para um período de doze meses, mas em alguns casos, devido ao tipo de negócio, esse período pode se reduzir para três meses ou seis meses. Basicamente a previsão é desenvolvida a partir dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, que sintetizam como os objetivos podem ser alcançados para o período a ser projetado e a partir das previsões, são desenvolvidas alternativas para a tomada de decisões. (PASSARELLI; BOMFIM, 2004; FERNANDES, 2005; TUNG, 1975).

Sendo assim, a previsão, é o ponto de partida em um processo orçamentário, pois a mesma irá definir as operações futuras da empresa, é a partir dela que os administradores recebem as atribuições que foram definidas no orçamento, este que constitui a expressão formal e quantitativa dos objetivos da empresa. (PASSARELLI; BOMFIM, 2004).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados e o delineamento da pesquisa utilizado para a execução dos objetivos do presente estudo.

Lakatos e Marconi (1995, p. 40) conceituam metodologia como:

Um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Para Vianna (2001, p. 95) “a metodologia pode ser entendida como ciência e a arte de como desencadear ações de forma a atingir os objetivos propostos para as ações que devem ser definidas com pertinência, objetividade e fidedignidade.” Portanto, a metodologia estuda a maneira mais adequada de pesquisar determinados problemas. Não procura soluções, mas a forma de encontrá-las. (BARROS; LEHFELD, 2000).

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Através da pesquisa são coletadas informações, para dar respostas a uma série de indagações. Nesse sentido, Lakatos e Marconi (1995, p. 157) afirmam que a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico.” Para Gil (2007, p. 17) “a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem [...]”

Portanto em relação aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois buscou a verificação de fatos ocorridos num determinado período de tempo, sem manipular as variáveis que ocasionaram. Segundo Gil (1991, p.46) a pesquisa descritiva “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Quanto aos meios, refere-se a uma pesquisa bibliográfica, pois a fundamentação da pesquisa foi baseada em estudos de renomados autores. Para Cervo e Bervian (1996, p.48) “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos.” Ainda em relação aos meios, trata-se também de uma pesquisa documental, pois os dados e informações, foram coletados em documentos conservados dentro da empresa. Cervo e Bervian (1996, p.50) afirmam que a pesquisa documental “estuda a realidade presente e não o passado, como ocorre com a pesquisa histórica”.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA

A pesquisa foi realizada em um restaurante no município de Criciúma que foi inaugurado no mês de março de 2011 e que possui atualmente 10 funcionários. O restaurante é aberto todos os dias da semana, no horário das 11 horas às 15 horas é oferecido Buffet e das 18 horas às 23 horas é oferecido pratos à Lacarte e Buffet antepasto, sendo que nos domingos e feriados o restaurante funciona somente até às 22 horas.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A técnica de pesquisa utilizada foi com base em dados secundários, pois a coleta de dados foi realizada a partir de documentos e relatórios tabulados, emitidos pela empresa. A coleta de dados ocorreu no período de 08 de agosto a 10 de setembro, sendo que a coleta ocorreu na própria empresa.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise e comparação dos dados obtidos, foram utilizadas planilhas do Excel. A abordagem foi realizada através da técnica quantitativa, pois

foram utilizados dados que exigem cálculos, estatísticas, tabelas, entre outros. Conforme Boudon (1989, p. 24), “as pesquisas quantitativas podem ser definidas como as que permitem recolher, num conjunto de elementos, informações comparáveis entre um elemento e outro”. Para Richardson (1999 p.70) existe “a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretações [...]” A análise quantitativa dos dados parte de parâmetros, e consiste na comparação das informações.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo tem por objetivo analisar os demonstrativos com o intuito de elaborar uma previsão orçamentária de acordo com as características e objetivos da empresa, e com isto, sugerir a empresa esta proposta de orçamento.

4.1 PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS

Para a elaboração da previsão orçamentária, foi necessário levar em consideração alguns fatores:

1. A empresa possui como meta chegar no mês de dezembro com um faturamento de aproximadamente R\$ 120.000,00 (Cento e vinte mil Reais) , necessitando, assim, um crescimento mensal de 13% am.
2. São previstas despesas comerciais de R\$ 150,00 am. Com relação à estas despesas, de acordo com a empresa, pretende-se continuar investindo o valor de R\$ 150,00 reais por mês.
3. Com base nos meses anteriores a empresa estipulou um percentual de 5% de aumento mensal para as despesas financeiras relativas às dividas do processo de formação da empresa.
4. Para as despesas administrativas, e despesas com telefone foi estabelecido o percentual de 5% e para as demais despesas 6%.
5. Nas despesas de salários e encargos, a empresa pretende manter o quadro de funcionários até o mês de outubro, porém a partir de novembro, historicamente há um crescimento das vendas levando em consideração o verão, e por isso, faz-se necessário a contratação de mais um funcionário nos meses de novembro e dezembro.

Em posse destas informações é possível orçar o faturamento e as despesas dos demais meses deste exercício.

4.2 PROJEÇÃO ORÇAMENTO DE VENDAS

Conforme visto anteriormente o orçamento de vendas é o ponto de partida para os demais orçamentos. Com este a empresa estipulará as quantidades vendidas, tanto pode ser de forma física como monetária, neste caso, o restaurante estipulou monetariamente. Por isso, a necessidade das premissas para se dar início ao processo.

Desta forma, segue, a projeção de crescimento das vendas diárias com base nas vendas dos meses de abril a julho.

Tabela 1: Histórico e Projeção do Orçamento de Vendas

VENDAS									
	HISTÓRICO 2011				PROJEÇÃO 2011				
DIA	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
1	170.30	FERIADO	1,292.34	1,501.29	1,290.98	2,803.98	4,042.93	3,039.78	4,116.64
2	1,814.35	868.56	1,541.99	2,789.78	1,205.86	2,072.52	2,882.23	2,902.97	3,042.75
3	1,536.09	1,247.56	1,139.74	1,988.85	2,418.58	4,946.66	1,655.64	2,631.70	7,262.39
4	638.30	1,191.41	2,720.31	1,142.46	1,126.81	2,718.34	1,546.48	3,785.67	3,990.89
5	1,028.91	1,080.08	1,494.89	1,067.13	2,080.28	1,614.59	3,101.76	5,936.10	2,370.45
6	986.09	1,553.68	887.91	2,140.34	3,661.54	2,646.09	1,445.11	3,834.86	3,884.83
7	1,032.63	2,436.24	1,455.16	997.18	4,071.36	3,154.14	2,667.90	1,922.29	4,630.71
8	972.69	1,573.87	1,734.55	1,840.96	1,254.51	2,410.40	4,695.82	1,961.81	3,538.81
9	2,080.80	788.93	1,325.55	3,240.30	2,061.80	2,800.93	5,221.40	3,123.26	4,112.15
10	1,410.63	805.15	1,540.31	3,602.97	1,293.10	5,279.01	1,608.88	2,544.45	7,750.33
11	469.35	1,281.82	2,903.08	1,110.19	1,974.09	3,810.55	2,644.20	2,325.50	5,594.42
12	1,039.16	1,044.27	2,095.53	1,824.60	2,118.96	1,723.59	1,658.37	5,252.49	2,530.47
13	959.29	954.41	947.85	1,144.34	4,246.68	2,864.77	2,531.71	5,470.25	4,205.89
14	918.16	2,155.68	1,575.42	1,746.98	3,398.18	2,377.40	2,717.51	2,206.76	3,490.35
15	990.04	2,245.05	1,307.40	1,875.19	1,389.58	2,798.33	5,446.24	2,845.44	4,108.33
16	2,363.26	905.68	1,538.88	3,758.12	2,057.22	2,653.62	4,358.07	3,379.32	3,895.88
17	2,035.09	1,167.80	1,459.30	3,007.24	1,757.58	3,832.93	1,782.10	3,173.67	5,627.28
18	1,046.52	1,386.91	2,107.84	1,229.72	2,050.28	3,503.51	2,638.33	3,896.70	5,143.64
19	1,151.91	1,302.51	1,926.68	1,820.55	2,206.28	2,004.02	2,254.04	7,195.79	2,942.19
20	1,391.77	1,599.25	1,102.07	1,555.38	4,453.96	2,024.83	2,629.43	5,826.87	2,972.73
21	2,255.52	2,953.23	1,113.51	1,814.41	3,217.69	2,840.53	2,829.49	2,996.05	4,170.30
22	1,316.93	2,391.41	1,562.09	1,952.46	976.41	3,886.12	5,712.08	1,840.93	FERIADO
23	1,554.47	1,229.61	2,137.09	3,941.56	1,436.26	2,570.53	4,126.59	4,086.93	3,773.90
24	-	755.54	1,413.61	2,847.51	2,629.34	3,190.07	1,252.22	3,262.29	4,683.47
25	662.48	1,677.32	1,754.31	864.08	2,404.12	2,897.41	1,841.97	4,557.24	4,253.81
26	1,069.71	1,338.88	1,593.37	1,271.03	3,144.94	1,103.36	3,372.05	5,849.48	125.48
27	947.16	1,870.34	47.00	2,326.85	4,208.35	1,623.00	3,083.21	3,624.00	3,585.90
28	1,148.68	2,400.69	1,343.19	2,127.54	3,296.52	2,746.67	2,887.43	3,064.81	4,032.49
29	1,805.15	1,487.33	1,510.47	1,992.44	1,442.09	2,190.99	5,434.63	2,089.69	3,216.68
30	2,380.65	1,257.83	1,204.89	3,750.11	2,161.46	2,513.86	4,227.68	3,522.18	3,735.20
31	-	857.63	-	2,917.27	2,629.34	-	2,167.71	-	2,382.78
TOTAL	37,176.09	43,808.67	45,776.33	65,188.83	73,664.17	83,602.77	94,463.18	108,149.27	119,171.14

Fonte: Elaborado pela autora

Neste caso foi elaborada uma projeção diária das vendas, pois entende-se que cada dia da semana em relação ao dia do mês o restaurante possui fluxos diferentes, sendo assim, dependendo do dia da semana, e do dia do mês, as vendas sofrem oscilações.

De acordo com as premissas, a empresa possui uma proposta de crescimento de 13% em relação ao mês anterior, com o objetivo de chegar ao mês de dezembro com um faturamento aproximado de 120.000,00 reais, desta forma, a projeção de vendas foi elaborada conforme as premissas da empresa. Conforme pode-se observar no gráfico a seguir:

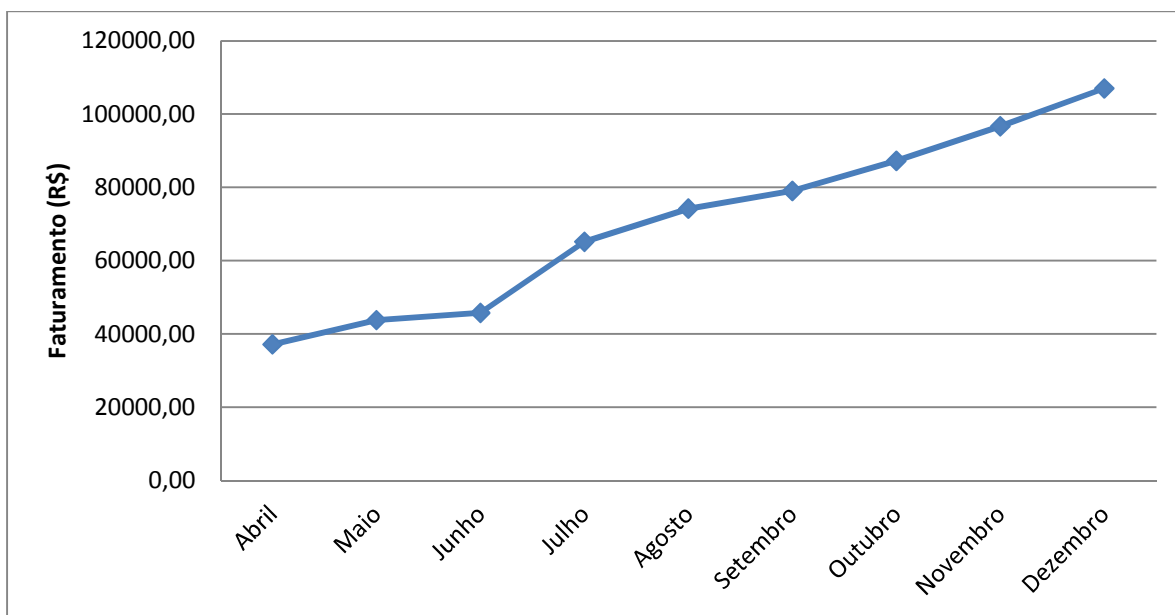


Figura 4: Faturamento da Empresa no período de 2011

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 PROJEÇÃO ORÇAMENTO DE COMPRAS

De acordo com as quantidades projetadas a vender, elabora-se o orçamento de compras, onde visa projetar uma quantidade que atenda a demanda diária do restaurante, neste caso específico, como o restaurante não possui estoque, compra-se a quantidade necessária para o dia, e desta forma, não é realizado o orçamento de produção, pois trata-se de um restaurante que vende por kg. A previsão de compras, foi elaborada com base no orçamento de vendas, de acordo com o histórico, praticamente metade do faturamento são destinadas as compras de matéria-prima. O que resultou em uma média de 49% a.m. Sendo assim, a projeção de compras foi realizada com base no percentual de 49% em relação à previsão de vendas. Em posse dessas informações, elabora-se o orçamento de compras:

Tabela 2: Histórico e Projeção do Orçamento de Compras

ORÇAMENTO DE COMPRAS									
	HISTÓRICO 2011				PROJEÇÃO 2011				
CUSTO DE MATÉRIA PRIMA PARA PRODUÇÃO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
	24,188.07	21,522.05	21,877.68	22,319.71	36,095.44	40,965.36	46,286.96	52,993.14	58,393.86

Fonte: Elaborado pela Autora

Nota-se no histórico, que no mês de abril o custo das compras foi maior em relação aos demais, isso ocorreu pelo fato de ser o mês de início das atividades da empresa, por isso ocorreram mais compras, porém nos meses seguintes, os custos de matéria prima foram aumentando gradualmente, da mesma forma ocorreu na projeção para os outros meses, pois os custos foram projetados proporcionalmente às vendas projetadas. Conforme demonstrado pelo gráfico:

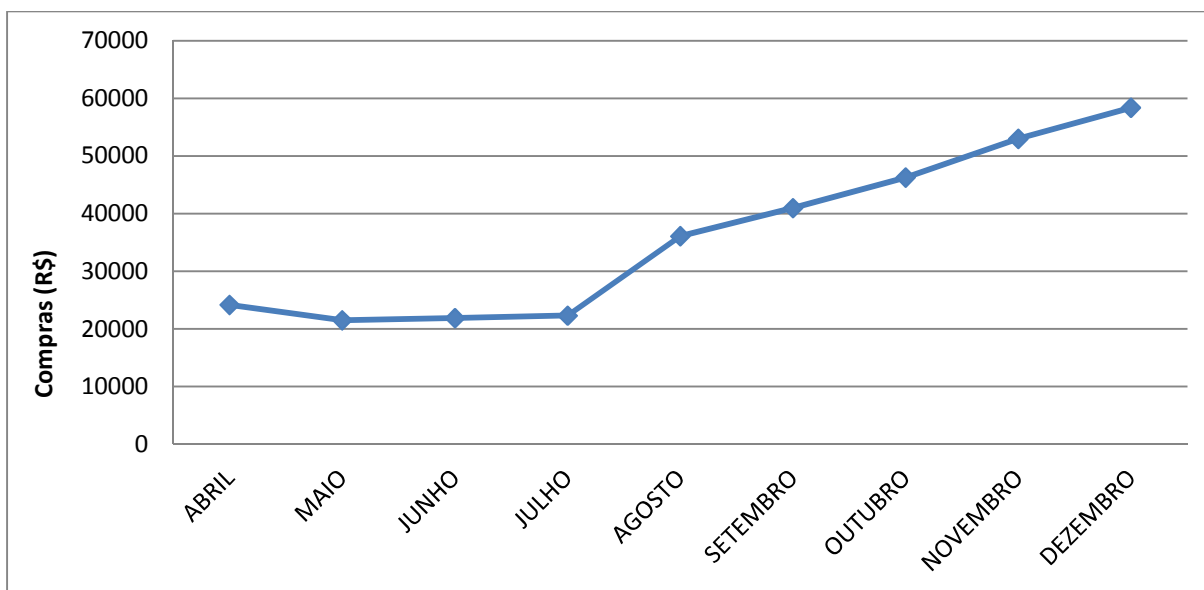


Figura 5: Custos de matéria-prima no período de 2011

Fonte: Elaborado pela autora

4.4 PROJEÇÃO ORÇAMENTO DE TRIBUTOS

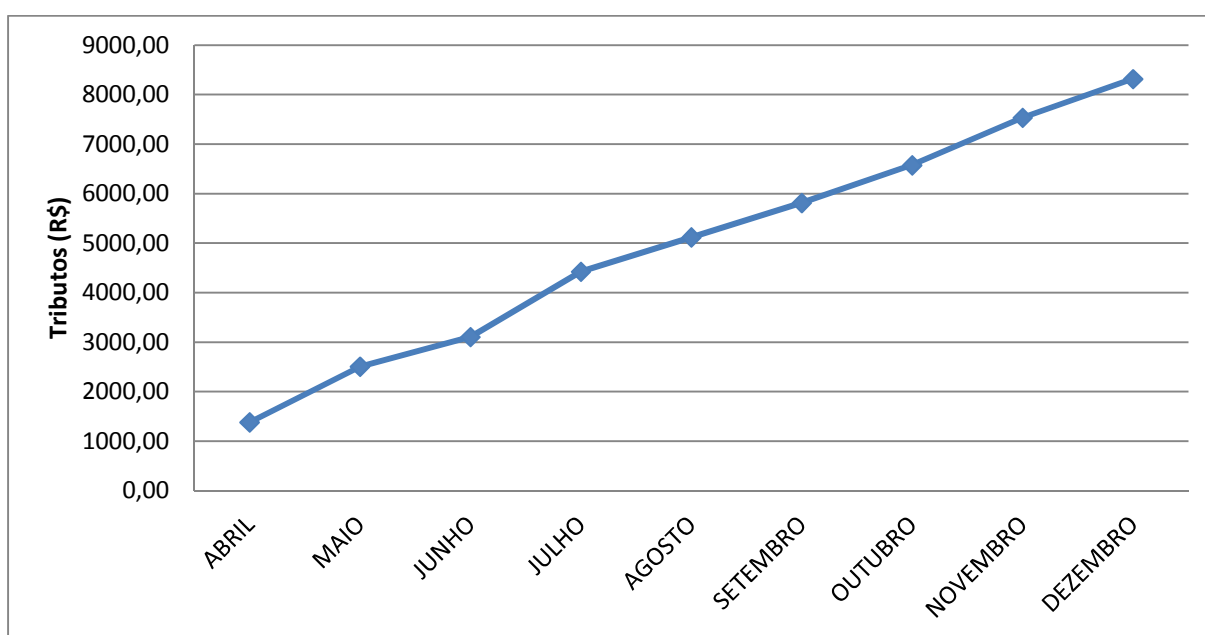
Para melhor compreensão do percentual da alíquota de tributos, foi elaborado o orçamentos dos tributos:

Tabela 3: Histórico e Projeção do Orçamento de Tributos

ORÇAMENTO DE TRIBUTOS									
	HISTÓRICO 2011				PROJEÇÃO 2011				
DISCRIMINAÇÃO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
SIMPLES NACIONAL A RECOLHER	1,382.77	2,508.51	3,105.80	4,424.71	5,118.08	5,813.77	6,575.69	7,534.70	8,316.05
RECEITA TRIBUTADA TOTAL	34,071.44	45,219.32	44,690.33	63,720.83	73,664.17	83,602.77	94,463.18	108,149.27	119,171.14
ALÍQUOTA	4.00%	5.47%	6.84%	6.84%	6.84%	6.84%	6.84%	6.84%	6.84%
SIMPLES NACIONAL	1,362.86	2,473.50	3,056.82	4,358.50	5,038.63	5,718.43	6,461.28	7,397.41	8,151.31
RECEITA TRIBUTADA TOTAL	724	970	1086	1468	1761.6	2113.92	2536.70	3044.04	3652.85
ALÍQUOTA	2.75%	3.61%	4.51%	4.51%	4.51%	4.51%	4.51%	4.51%	4.51%
SIMPLES NACIONAL	19.91	35.02	48.98	66.21	79.45	95.34	114.41	137.29	164.74

Fonte: Elaborado pela autora

A empresa possui como tributo apenas o Simples Nacional, porém para determinadas mercadorias o tributo é menor, por isso a distinção de percentuais como demonstrada no orçamento. O Simples Nacional é calculado com base no faturamento bruto da empresa. Sendo assim, como a previsão é de crescimento no faturamento da empresa, conseqüentemente a previsão do Simples Nacional a recolher para os demais meses é de crescimento também, como observa-se no gráfico a seguir:

**Figura 6:** Despesas com tributos no período de 2011

Fonte: Elaborado pela autora

4.5 PROJEÇÃO ORÇAMENTO DE DESPESAS

O orçamento de despesas compreende o planejamento de todos os valores referentes às atividades operacionais da empresa e as funções de apoio.

As premissas estabelecidas pela empresa foram comprovadas conforme elaboração do orçamento de despesas:

Tabela 4: Histórico e Projeção do Orçamento de Despesas

ORÇAMENTO DE DESPESAS									
	HISTÓRICO 2011				PROJEÇÃO 2011				
	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Administrativas	774,61	13.137,56	10.727,73	10.688,39	10.908,18	11.141,08	11.387,86	12.489,13	12.766,23
Salários e encargos	0,00	9.642,62	10.481,23	6.998,11	6.998,11	6.998,11	6.998,11	7.837,88	7.837,88
Telefone e Internet	0,00	139,26	146,26	162,72	170,86	179,40	188,37	197,79	207,68
Outras Despesas	774,61	3.215,68	100,24	3.527,56	3.739,21	3.963,57	4.201,38	4.453,46	4.720,67
Serviços de Terceiros	0,00	140,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financeiras	6,93	88,79	137,70	151,47	159,04	167,00	175,35	184,11	193,32
Despesas financeiras	6,93	88,79	137,70	151,47	159,04	167,00	175,35	184,11	193,32
Comercial	0,00	0,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Publicidade e propaganda	0,00	0,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
TOTAL DAS DESPESAS	781,54	13.226,35	11.015,43	10.989,86	11.217,22	11.458,07	11.713,20	12.823,25	13.109,55

Fonte: Elaborado pela autora

Nos meses de novembro e dezembro pelo fato de iniciar-se o verão, as vendas dos restaurantes da região aumentam consideravelmente, por isso estipulou-se um percentual de 10% de aumento nos salários dos meses de novembro e dezembro em comparação ao mês de outubro, pois presume-se a contratação de mais um funcionário para atender a demanda. Com base na média de crescimento dos meses anteriores, e conforme a empresa prevê, foi estipulado um percentual de 5% de aumento nas despesas com telefone e internet e nas despesas financeiras, e 6% em outras despesas, já para as despesas com publicidade foram mantidos os mesmos valores. Conforme observa-se no gráfico:

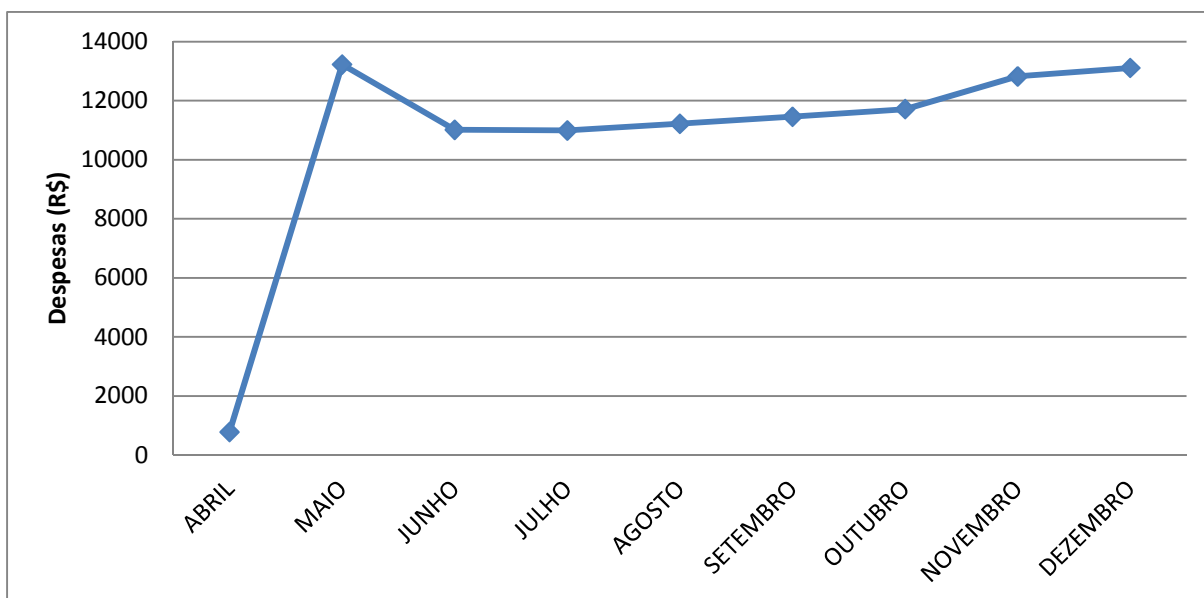


Figura 7: Despesas no período de 2011

Fonte: Elaborado pela autora

4.6 DEMONSTRATIVOS DO RESULTADO PROJETADO

Concluídas as previsões de vendas, compras, despesas e de tributos pode-se elaborar o demonstrativo de resultado do exercício que tem por objetivo demonstrar os lucros e prejuízos obtidos pela empresa no período estabelecido. Segue abaixo a projeção do DRE.

Tabela 5: Histórico e Projeção do Demonstrativo de Resultado

DRE - MENSAL									
	HISTÓRICO 2011				PROJEÇÃO 2011				
	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEITA BRUTA DE VENDAS (R\$)	37.176,09	43.808,67	45.776,33	65.188,83	73.664,17	83.602,77	94.463,18	108.149,27	119.171,14
VENDAS	37.176,09	43.808,67	45.776,33	65.188,83	73.664,17	83.602,77	94.463,18	108.149,27	119.171,14
DEDUÇÕES DA RECEITA (R\$)	(1.382,77)	(2.508,51)	(3.105,80)	(4.424,71)	(5.118,08)	(5.813,77)	(6.575,69)	(7.534,70)	(8.316,05)
(-) SIMPLES	(1.382,77)	(2.508,51)	(3.105,80)	(4.424,71)	(5.118,08)	(5.813,77)	(6.575,69)	(7.534,70)	(8.316,05)
RECEITA LÍQUIDAS DE VENDAS (R\$)	35.793,32	41.300,16	42.670,53	60.764,12	68.546,09	77.789,00	87.887,50	100.614,57	110.855,09
(-) CUSTO DA PRODUÇÃO VENDIDA	(24.188,07)	(21.522,05)	(21.877,68)	(22.319,71)	(36.095,44)	(40.965,36)	(46.286,96)	(52.993,14)	(58.393,86)
LUCRO BRUTO (R\$)	11.605,25	19.778,11	20.792,85	38.444,41	32.450,65	36.823,64	41.600,54	47.621,43	52.461,23
DESPESAS OPERACIONAIS (R\$)	(774,61)	(13.137,56)	(10.877,73)	(10.838,39)	(11.058,18)	(11.291,08)	(11.537,86)	(12.639,13)	(12.916,23)
(-) ADMINISTRATIVAS	(774,61)	(13.137,56)	(10.727,73)	(10.688,39)	(10.908,18)	(11.141,08)	(11.387,86)	(12.489,13)	(12.766,23)
(-) COMERCIAIS	0	0	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO (R\$)	10.830,64	6.640,55	9.915,12	27.606,02	21.392,47	25.532,57	30.062,68	34.982,30	39.545,00
DESPESAS FINANCEIRAS	(6,93)	(88,79)	(137,70)	(151,47)	(159,04)	(167,00)	(175,35)	(184,11)	(193,32)
LUCRO / PREJ LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	10.823,71	6.551,76	9.777,42	27.454,55	21.233,43	25.365,57	29.887,33	34.798,18	39.351,68

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao Demonstrativo de Resultado Projetado pode-se perceber que no período de abril a julho seu lucro líquido obteve um considerável crescimento, como pode-se observar no gráfico a seguir:

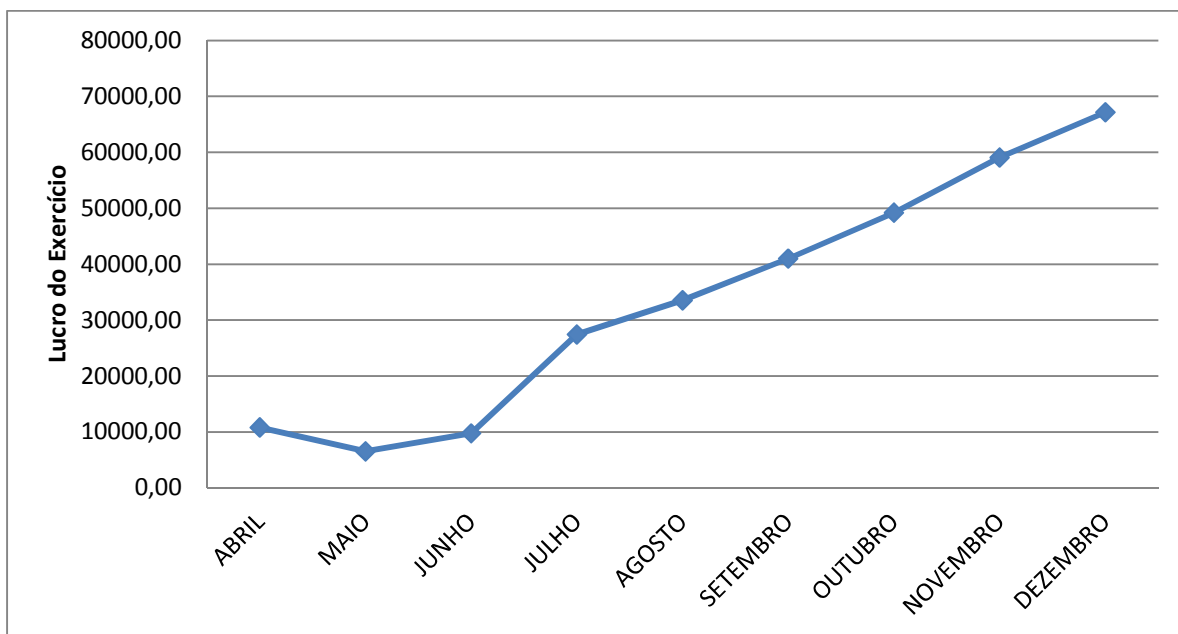


Figura 8: Lucro do Exercício
Fonte: Elaborado pela autora

Logo se percebe, que caso ocorra à obtenção de resultado que se deseja, no mês de dezembro comparado ao mês de abril, o lucro líquido da empresa crescerá aproximadamente 84%. Sendo que para a empresa em questão, este é um excelente resultado.

5 CONCLUSÃO

Com a elaboração deste trabalho percebe-se que a empresa que deseja obter espaço no mercado atual, precisa além de conhecer suas próprias rotinas, conhecer o mercado em que a empresa encontra-se inserida e principalmente a capacidade de atender os clientes em um grau que proporcione lucro e que satisfaça o desejo de seus acionistas.

Logo se percebe o quão importante é um orçamento empresarial na gestão das empresas, uma vez que além prever o resultado futuro, o mesmo é uma ferramenta de controle, e proporciona as informações necessárias para auxiliar o administrador na tomada de decisões.

O objetivo geral deste trabalho foi de elaborar o orçamento de uma empresa no segmento gastronômico, localizada no município de Criciúma, SC para 2011. Comprova-se a realização deste objetivo geral, quando apresentado de forma prática, uma proposta de sistema orçamentário à empresa objeto de estudo, onde por meio desta proposta foi prevista as contas de despesas, estimado um faturamento para a empresa e projetado o demonstrativo de resultado. Desta forma, todos os objetivos específicos também foram cumpridos.

Porém, para que os objetivos deste trabalho fossem alcançados, foi apresentada de forma teórica, por meio das pesquisas, bibliográfica e documental, a importância e a contribuição do sistema orçamentário para as empresas.

A proposta de orçamento foi elaborada com base no objetivo da empresa estudada, que é de atingir no mês de dezembro aproximadamente, 120.000,00 reais de faturamento, e também com base na média de crescimento dos meses anteriores.

Enfim, concluí-se com este estudo, que o orçamento empresarial é uma ferramenta incontestavelmente necessária nas empresas, além de possibilitar aos gestores responsáveis um conhecimento mais aprofundado das operações e de suas atividades, possibilita também, identificar as falhas ocorridas e corrigi-las, e pelo fato de ser uma ferramenta de fácil utilização pode ser aplicado a qualquer tipo de organização, seja ela pequena ou grande.

Fica evidente que para a empresa estudada a previsão orçamentária é uma importante ferramenta, que serve tanto para o controle quanto para a

administração, o que reflete um retorno positivo da previsão elaborada, tanto para o fim deste exercício, como também aos próximos, pois servirá de modelo. Uma vez que para empresa em questão, é importante à concretização desta previsão orçamentária, a mesma se empenhará ao máximo para a realização.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2 ed. Ampliada. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BOUDON, Raymond. **Os métodos em sociologia**. São Paulo: Ática, 1989.
- BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento empresarial**: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- FINNEY, Robert G. **Como elaborar e administrar orçamentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HOJI, Masakasu; SILVA, Hélio Alves da. **Planejamento e controle financeiro**. São Paulo: Atlas, 2010.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Krikant M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2000.
- KENSKI, Antonio Carlos Coimbra. **Manual de orçamento na empresa**. Rio de Janeiro: Conferencia Nacional da Indústria, 1980.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI; Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo:Atlas, 1995.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEYER, Jean. **Gerencia financeira**: controle orçamentário. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico S.A.,1972.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria**: análise financeira, planejamento e controle orçamentário. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís . **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, e aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. . **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento empresarial**: como elaborar e analisar. São Paulo: IOB-Thomson, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Patrícia Cardoso dos; SILVA, Maria Edna Mangueira da. O papel da contabilidade na busca pela sustentabilidade do terceiro setor. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v.37, n.170, p.34-47, abr. 2008.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de orçamento empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TUNG, Nguyen H.**Orçamento empresarial no Brasil**: para empresas industriais e comerciais. São Paulo: Edições Universidade Empresa LTDA, 1975.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2011.

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

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

APÉNDICE

Apêndice 1: Histórico e projeção de vendas do orçamento

VENDAS									
	HISTÓRICO 2011				PROJEÇÃO 2011				
DIA	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
1	170,30	FERIADO	1.292,34	1.501,29	1.290,98	2.803,98	4.042,93	3.039,78	4.116,64
2	1.814,35	868,56	1.541,99	2.789,78	1.205,86	2.072,52	2.882,23	2.902,97	3.042,75
3	1.536,09	1.247,56	1.139,74	1.988,85	2.418,58	4.946,66	1.655,64	2.631,70	7.262,39
4	638,30	1.191,41	2.720,31	1.142,46	1.126,81	2.718,34	1.546,48	3.785,67	3.990,89
5	1.028,91	1.080,08	1.494,89	1.067,13	2.080,28	1.614,59	3.101,76	5.936,10	2.370,45
6	986,09	1.553,68	887,91	2.140,34	3.661,54	2.646,09	1.445,11	3.834,86	3.884,83
7	1.032,63	2.436,24	1.455,16	997,18	4.071,36	3.154,14	2.667,90	1.922,29	4.630,71
8	972,69	1.573,87	1.734,55	1.840,96	1.254,51	2.410,40	4.695,82	1.961,81	3.538,81
9	2.080,80	788,93	1.325,55	3.240,30	2.061,80	2.800,93	5.221,40	3.123,26	4.112,15
10	1.410,63	805,15	1.540,31	3.602,97	1.293,10	5.279,01	1.608,88	2.544,45	7.750,33
11	469,35	1.281,82	2.903,08	1.110,19	1.974,09	3.810,55	2.644,20	2.325,50	5.594,42
12	1.039,16	1.044,27	2.095,53	1.824,60	2.118,96	1.723,59	1.658,37	5.252,49	2.530,47
13	959,29	954,41	947,85	1.144,34	4.246,68	2.864,77	2.531,71	5.470,25	4.205,89
14	918,16	2.155,68	1.575,42	1.746,98	3.398,18	2.377,40	2.717,51	2.206,76	3.490,35
15	990,04	2.245,05	1.307,40	1.875,19	1.389,58	2.798,33	5.446,24	2.845,44	4.108,33
16	2.363,26	905,68	1.538,88	3.758,12	2.057,22	2.653,62	4.358,07	3.379,32	3.895,88
17	2.035,09	1.167,80	1.459,30	3.007,24	1.757,58	3.832,93	1.782,10	3.173,67	5.627,28
18	1.046,52	1.386,91	2.107,84	1.229,72	2.050,28	3.503,51	2.638,33	3.896,70	5.143,64
19	1.151,91	1.302,51	1.926,68	1.820,55	2.206,28	2.004,02	2.254,04	7.195,79	2.942,19
20	1.391,77	1.599,25	1.102,07	1.555,38	4.453,96	2.024,83	2.629,43	5.826,87	2.972,73
21	2.255,52	2.953,23	1.113,51	1.814,41	3.217,69	2.840,53	2.829,49	2.996,05	4.170,30
22	1.316,93	2.391,41	1.562,09	1.952,46	976,41	3.886,12	5.712,08	1.840,93	FERIADO
23	1.554,47	1.229,61	2.137,09	3.941,56	1.436,26	2.570,53	4.126,59	4.086,93	3.773,90
24	-	755,54	1.413,61	2.847,51	2.629,34	3.190,07	1.252,22	3.262,29	4.683,47
25	662,48	1.677,32	1.754,31	864,08	2.404,12	2.897,41	1.841,97	4.557,24	4.253,81

Continuação.

VENDAS									
	HISTÓRICO 2011				PROJEÇÃO 2011				
DIA	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
26	1.069,71	1.338,88	1.593,37	1.271,03	3.144,94	1.103,36	3.372,05	5.849,48	125,48
27	947,16	1.870,34	47,00	2.326,85	4.208,35	1.623,00	3.083,21	3.624,00	3.585,90
28	1.148,68	2.400,69	1.343,19	2.127,54	3.296,52	2.746,67	2.887,43	3.064,81	4.032,49
29	1.805,15	1.487,33	1.510,47	1.992,44	1.442,09	2.190,99	5.434,63	2.089,69	3.216,68
30	2.380,65	1.257,83	1.204,89	3.750,11	2.161,46	2.513,86	4.227,68	3.522,18	3.735,20
31	-	857,63	-	2.917,27	2.629,34	-	2.167,71	-	2.382,78
TOTAL	37.176,09	43.808,67	45.776,33	65.188,83	73.664,17	83.602,77	94.463,18	108.149,27	119.171,14

Apêndice 2: Histórico e projeção de compras do orçamento

ORÇAMENTO DE COMPRAS											
		HISTÓRICO 2011					PROJEÇÃO 2011				
		ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	
CUSTO DE MATÉRIA											
PRIMA PARA PRODUÇÃO		24.188,07	21.522,05	21.877,68	22.319,71	36.095,44	40.965,36	46.286,96	52.993,14	58.393,86	

Apêndice 3: Histórico e projeção de tributos do orçamento

ORÇAMENTO DE TRIBUTOS									
DISCRIMINAÇÃO	HISTÓRICO 2011				PROJEÇÃO 2011				
	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
SIMPLES NACIONAL A RECOLHER	1.382,77	2.508,51	3.105,80	4.424,71	5.118,08	5.813,77	6.575,69	7.534,70	8.316,05
RECEITA TRIBUTADA TOTAL	34.071,44	45.219,32	44.690,33	63.720,83	73.664,17	83.602,77	94.463,18	108.149,27	119.171,14
ALÍQUOTA	4,00%	5,47%	6,84%	6,84%	6,84%	6,84%	6,84%	6,84%	6,84%
SIMPLES NACIONAL	1.362,86	2.473,50	3.056,82	4.358,50	5.038,63	5.718,43	6.461,28	7.397,41	8.151,31
RECEITA TRIBUTADA TOTAL	724	970	1086	1468	1761,6	2113,92	2536,70	3044,04	3652,85
ALÍQUOTA	2,75%	3,61%	4,51%	4,51%	4,51%	4,51%	4,51%	4,51%	4,51%
SIMPLES NACIONAL	19,91	35,02	48,98	66,21	79,45	95,34	114,41	137,29	164,74

Apêndice 4: Histórico e projeção das despesas do orçamento

ORÇAMENTO DE DESPESAS									
	HISTÓRICO 2011				PROJEÇÃO 2011				
	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Administrativas	774,61	13.137,56	10.727,73	10.688,39	10.908,18	11.141,08	11.387,86	12.489,13	12.766,23
Salários e encargos	0,00	9.642,62	10.481,23	6.998,11	6.998,11	6.998,11	6.998,11	7.837,88	7.837,88
Telefone e Internet	0,00	139,26	146,26	162,72	170,86	179,40	188,37	197,79	207,68
Outras Despesas	774,61	3.215,68	100,24	3.527,56	3.739,21	3.963,57	4.201,38	4.453,46	4.720,67
Serviços de Terceiros	0,00	140,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financeiras	6,93	88,79	137,70	151,47	159,04	167,00	175,35	184,11	193,32
Despesas financeiras	6,93	88,79	137,70	151,47	159,04	167,00	175,35	184,11	193,32
Comercial	0,00	0,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Publicidade e propaganda	0,00	0,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
TOTAL DAS DESPESAS	781,54	13.226,35	11.015,43	10.989,86	11.217,22	11.458,07	11.713,20	12.823,25	13.109,55

Apêndice 5: Histórico e projeção do demonstrativo de resultado

DRE - MENSAL									
	HISTÓRICO 2011				PROJEÇÃO 2011				
	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
RECEITA BRUTA DE VENDAS (R\$)	37.176,09	43.808,67	45.776,33	65.188,83	73.664,17	83.602,77	94.463,18	108.149,27	119.171,14
VENDAS	37.176,09	43.808,67	45.776,33	65.188,83	73.664,17	83.602,77	94.463,18	108.149,27	119.171,14
DEDUÇÕES DA RECEITA (R\$)	(1.382,77)	(2.508,51)	(3.105,80)	(4.424,71)	(5.118,08)	(5.813,77)	(6.575,69)	(7.534,70)	(8.316,05)
(-) SIMPLES	(1.382,77)	(2.508,51)	(3.105,80)	(4.424,71)	(5.118,08)	(5.813,77)	(6.575,69)	(7.534,70)	(8.316,05)
RECEITA LÍQUIDAS DE VENDAS (R\$)	35.793,32	41.300,16	42.670,53	60.764,12	68.546,09	77.789,00	87.887,50	100.614,57	110.855,09
(-) CUSTO DA PRODUÇÃO VENDIDA	(24.188,07)	(21.522,05)	(21.877,68)	(22.319,71)	(36.095,44)	(40.965,36)	(46.286,96)	(52.993,14)	(58.393,86)
LUCRO BRUTO (R\$)	11.605,25	19.778,11	20.792,85	38.444,41	32.450,65	36.823,64	41.600,54	47.621,43	52.461,23
DESPESAS OPERACIONAIS (R\$)	(774,61)	(13.137,56)	(10.877,73)	(10.838,39)	(11.058,18)	(11.291,08)	(11.537,86)	(12.639,13)	(12.916,23)
(-) ADMINISTRATIVAS	(774,61)	(13.137,56)	(10.727,73)	(10.688,39)	(10.908,18)	(11.141,08)	(11.387,86)	(12.489,13)	(12.766,23)
(-) COMERCIAIS	0	0	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO (R\$)	10.830,64	6.640,55	9.915,12	27.606,02	21.392,47	25.532,57	30.062,68	34.982,30	39.545,00
DESPESAS FINANCEIRAS	(6,93)	(88,79)	(137,70)	(151,47)	(159,04)	(167,00)	(175,35)	(184,11)	(193,32)
LUCRO / PREJ LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	10.823,71	6.551,76	9.777,42	27.454,55	21.233,43	25.365,57	29.887,33	34.798,18	39.351,68