

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE**

JUAN PABLO MEDEIROS DA ROCHA

**PROPOSTA DE UM MODELO DE ORÇAMENTO OPERACIONAL PARA AS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DO COMÉRCIO VAREJISTA**

Natal/RN

2010

JUAN PABLO MEDEIROS DA ROCHA

**PROPOSTA DE UM MODELO DE ORÇAMENTO OPERACIONAL PARA AS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DE COMERCIO VAREJISTA**

Monografia apresentada à Pós-Graduação
MBA- Administração Financeira da Faculdade
Para o desenvolvimento do Rio Grande do
Norte, como requisito obrigatório para a
Obtenção do diploma de Pós-Graduado.

Orientadora: Joana Darc M. Martins, M.Sc.

Natal/RN

2010

JUAN PABLO MEDEIROS DA ROCHA

**PROPOSTA DE UM MODELO DE ORÇAMENTO OPERACIONAL PARA AS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DE COMÉRCIO VAREJISTA**

Monografia apresentada à Pós-Graduação, MBA-Administração Financeira da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em_____ de
_____ de 2010, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Joana Darc Medeiros Martins, M.Sc.

Orientadora

Membro Examinador

Membro Examinador

ABSTRACT

The present work aims to propose a budget template for small business and micro enterprises, which are entities that fit entirely in the formal decision-making, aiming at the projection of profits and stock to compete, making the projection of future revenue and costs. For the development, execution and control of the operating budget, reports the revenues and expenditures, as they are targeted and made to evaluate the company's management, and how the foundations are made to trace the goals and objectives pursued by them, the end we will have real business budget. Financial planning is a tool that allows systematizing the decision making process, allowing its managers to plan the future of the company to anticipate that the decisions for the best alternative. In this decision process involves choose any of the options given, depending on preference, availability, acceptability, risk, inflation, etc. With all these companies could benefit from the results that the preparation of the budget will bring, and from there, to invest in controlling costs and maximize profits during the execution of the budget. The study objective was to propose a model of the operating budget for micro and small enterprises in the business of retail trade. Therefore, the methodology used was literature and documents, party research published in books, magazines, articles and dissertations on subjects that contemplated the themes, and then created a specific budget model with the aim of simplifying the process to be used by micro and small enterprises. Finally, research has shown that from studies made in the budget models existing in literature were created a specific budget in order to simplify the process to be used by micro and small enterprises and thus assist in decision making.

Keywords: Planning, Budgeting, Decision-making.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	
1.1. JUSTIFICATIVA E PROBLEMÁTICA.....	06
1.2. Objetivos.....	07
1.2.1. Objetivo Geral.....	07
1.2.2. Objetivo Específicos.....	07
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	09
2.1. Planejamento Estratégico.....	09
2.2. Orçamento.....	12
2.2.1. Vantagens do uso do orçamento.....	13
2.2.2. Dificuldades na implantação de orçamento.....	14
2.3. Orçamento Empresarial.....	15
2.4. Tipos de Orçamentos.....	16
2.4.1. Orçamento de Vendas.....	16
2.4.2. Orçamento de Produção e Serviço.....	17
2.4.3. Orçamento dos Custos de Produção.....	18
2.4.4. Orçamento de Caixa.....	19
2.4.5. Despesas Operacionais.....	20
2.5. Controle Orçamentário.....	20
2.6. Elaboração do Processo Orçamentário.....	22
2.7. As Empresas Comerciais.....	25
2.7.1. Classificação das empresas quanto ao seu porte.....	25
2.7.2. A importância Econômica das Micro e Pequenas Empresas.....	28
2.7.3. Setor de Atuação das Empresas.....	29
2.7.4. O Comércio Varejista.....	29
2.7.5. Proposta de um Modelo de Orçamento Op. Micro e Pequenas Empresas.....	31
3. METODOLOGIA.....	33
4. RESULTADOS.....	34
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS	
APÊNDICE	

1. INTRODUÇÃO

1.1. Justificativa e Problemática

Este trabalho trata de uma pesquisa, que tem como objetivo supremo propor um modelo de orçamento empresarial para o micro e empresas de pequeno porte, também se propõe mostrar os termos que servirão para embasar o entendimento da implantação do orçamento empresarial.

Raramente pode se encontrar nas pequenas empresas um sistema orçamentário, já que hoje os gestores das mesmas não sabem da importância que essa ferramenta tem no dia a dia da empresa. O orçamento é de suma importância, pois não só irá ajudar ao gestor ser bem sucedido na tomada de decisões, mas também será uma ótima ferramenta de auxílio para aqueles que não trabalham como gestor, pelo fato de dar a oportunidade de se traçar metas e estratégias futuras.

Um bom sistema orçamentário é vital tanto para a gestão dos negócios de uma empresa moderna quanto para ser competitiva, por que permite uma visão global e antecipa algumas ocorrências futuras, permitindo ajustes antecipados e conseqüentemente uma melhor saída da situação.

Braga, Roberto (1937), define orçamento como: O sistema orçamentário traduz, em quantidades físicas e valores monetários, o desenvolvimento e os resultados de todos os planos de unidades operacionais e órgãos administrativos da empresa. Os dados são equacionados em um conjunto de quadros orçamentários observando-se a estrutura organizacional da empresa (para identificar os responsáveis pelas atividades planejadas e cumprimento das metas) e a estrutura dos sistemas de contabilidade geral e de custos (para facilitar a comparação entre os dados reais e orçados). Esses dados são apresentados em bases mensais para o próximo exercício social e em bases trimestrais, semestrais ou anuais para os períodos mais distantes.

Moreira, (2002), afirma que fundamentalmente, o sistema orçamentário implica a utilização de técnicas e procedimentos contábeis aplicados antecipadamente aos fatos decorrentes de planos, políticas e metas para a consecução de um resultado desejado. Portanto, ao final do processo, são obtidos os demonstrativos financeiros preparados sob condições e premissas que se espera aconteçam durante o período.

È através dessa ferramenta que as empresas podem projetar seus novos passos, como exemplo: investimentos, gastos, etc. Analisa-se os acontecimentos passados para projetar

através do orçamento o futuro, já que o mesmo fortalece o modelo de gestão e conseqüentemente torna mais fácil a identificação dos recursos financeiros para a realização dos investimentos.

Para o bom desenvolvimento, a empresa deve ter como princípio o planejamento e o controle dos resultados. Teoricamente os dirigentes empresariais ou gestores, devem ter a capacidade de quantificar, qualificar e analisar as conseqüências econômicas financeiras de suas decisões antes de efetua-las, com o plano de negócios focado na estratégia que sustenta a vantagem competitiva, pode-se evitar a mortalidade prematura das empresas.

A elaboração da proposta mostra que é necessário que as empresas passem a utilizar os benefícios que têm por direito, além de determinar o que poderá ser feito diante dos resultados que a elaboração do orçamento proporcionará aos gestores.

Portanto, a presente pesquisa proporcionará um conhecimento sobre orçamento para as empresas, com o objetivo de dar mais embasamentos e obter um melhor funcionamento do seu controle e planejamento operacional.

Os resultados serão abordados a partir dos conceitos dirigidos com base nos autores com o propósito de repassar aos empresários, a oportunidade de conhecer e atribuir conceitos e modelos de orçamentos para os planejamentos futuros das empresas.

A pesquisa está estruturada em cinco capítulos: Introdutório, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e a Conclusão.

Diante desse contexto temos um problema de pesquisa: Qual o modelo de orçamento operacional é fundamental no desenvolvimento econômico das micro e pequenas empresas no ramo do comércio varejista?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

Propor um modelo de orçamento operacional para as micro e pequenas empresas no ramo do comércio varejista.

1.2.2. Objetivos específicos

Verificar os tipos de orçamento e a execução orçamentária na literatura especializada;

Identificar etapas de processo da execução;

Identificar as abordagens teóricas do planejamento e controle orçamentário.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É cada vez maior o número de empresas que diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas que as auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico (P.E.) é uma dessas ferramentas. Ao contrário do que alguns pensam, esta contempla as características das pequenas e médias empresas. Nas empresas competitivas uma importante condição para sua sobrevivência, está ligada à clara definição de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los.

Mas, o que vem a ser Planejamento? Planejamento é a destinação de recursos avaliados, visando atingir determinados objetivos a curto, médio e longo prazos num ambiente altamente competitivo e dinâmico. Faz-se necessário a participação das lideranças e uma visão generalizada da empresa em relação aos ambientes em que atua. (Fonte: Internet, Nildo Leite)

Mintzberg (2000), p.44 afirma que para a função planejamento, confluem todas as tendências da teoria da administração e todas as práticas da administração empresarial. Por isso ele é essencial, não apenas no aspecto organizacional, mas, também, quanto à sobrevivência e crescimento da empresa quando se almeja atingir um alvo.

Segundo Welsch (1983, p.29), “planejar é desenvolver, de maneira imaginativa, novas potencialidades de lucros e melhorar as atividades geradoras de lucros já existentes na empresa”. Resumidamente, essa busca demanda novos objetivos, que devem ser estabelecidos um a um, traçando estratégias, táticas e planos claros e objetivos, ou seja, diretamente.

Deve-se planejar para qual direção caminhar. Se não houver nenhuma alternativa, não chega-se a lugar nenhum. Tem como final, uma exclusão do mercado de trabalho.

(Nildo Leite, Internet.) O método que ora apresentamos está baseado em estudos e aplicações práticas que viemos realizando e aperfeiçoando ao longo dos anos e consiste nas seguintes etapas:

- a) Sensibilização da equipe que irá elaborar e implementar o P.E. mostrando-lhes a necessidade, as vantagens e o papel de cada um.
- b) Definição da Missão, ou seja, a razão de ser da empresa. Por que existimos? Quem somos? Qual a nossa função na sociedade?
- c) Identificação dos fatores chaves para o sucesso. Estes são os principais fatores que podem influenciar o desempenho da empresa e dos quais depende o sucesso do P.E..
- d) Diagnóstico estratégico ou auditoria de posição. É a avaliação real da posição da empresa. Nesta etapa deverão ser considerados os aspectos internos e externos com dados consistentes e verdadeiros. Vale ressaltar que estes não poderão ser "maquiados", "fabricados de última hora" ou "sonogados", pois será a partir da coleta e posterior análise, desses dados, que se basearão as etapas seguintes. Inicialmente deve-se fazer o levantamento de dados internos da empresa como: sua trajetória, seu modelo de gestão, sua estrutura e ambiente organizacional, seus resultados nas áreas comercial e financeira advindos das estratégias e operacionalização, da sua qualificação técnica e evolução, e dos seus processos produtivos. Feitos a coleta e a análise desses dados, serão identificados seus pontos fortes e pontos fracos. Os pontos fortes serão, posteriormente, bastante explorados e terão o reforço de outros que serão desenvolvidos. Os pontos fracos deverão receber tratamentos para que sejam minimizados ou eliminados. Para a coleta e análise de dados do ambiente externo devemos focar os fatores relacionados aos fornecedores, distribuidores (se for o caso), concorrentes, consumidores e clientes e as variáveis que impactam, ou poderão vir a impactar, na empresa a exemplo da economia e da política, da legislação pertinente, ciência e tecnologia, aspectos climáticos, cultura, demografia, ecologia, etc.

- e) Definição de objetivos. Nesta fase deverão ser listados os objetivos a serem alcançados. Estes deverão ser qualitativos e quantificados, realísticos e desafiadores quando referirem-se em termos de vendas, participação de mercado, lucro, etc., dentro do período previsto do planejamento.
- f) Elaboração das estratégias. Esta é a fase em que deverão ser consideradas todas as etapas anteriores, caso contrário não haverá consonância. Visar sempre proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.
- g) Planos de ação. Implementam as estratégias através de instruções claras estabelecendo-se: “o quê”, “como”, “quando”, “quem será o responsável”, “quanto custará” e o “cronograma a ser seguido”.
- h) Controle. Deverá ser freqüente para conferir se as ações estão sendo executadas. Esta é a fase em que são medidos os desempenhos, checados os orçamentos, obtidas e analisadas as informações de cada responsável, apresentação de medidas para correção de rumo, caso seja necessário.

A estruturação do processo de P.E. será eficiente, eficaz e efetiva para uma empresa se der o suporte necessário para a sua tomada de decisões. Enfatiza-se que a agilidade freqüente e contínua da empresa, em sintonia com as variáveis do seu ambiente, será a melhor forma de se minimizar a probabilidade de que as mudanças se constituam em surpresa. A flexibilidade do processo permitirá beneficiarem-se de oportunidades, existentes ou futuras, e prevenirem-se de ameaças reais ou potenciais.

Segundo Zoratto e Ansoff (1983 p.18), diferencia níveis de planejamento de acordo com o seu significado, alcance ou impacto sobre a natureza dos problemas que se pretende solucionar com esse “enfoque para a ação futura”, que é o ato de planejar. São três esses níveis de planejamento.

- a) Planejamento estratégico, em que as decisões a serem tomadas dizem respeito principalmente a problemas externos da empresa, mais comumente às linhas de produtos e serviços e aos mercados atendidos. Um programa de diversificação de produtos ou mercadorias é sempre uma atividade de ordem estratégica, e como tal da maior importância para a empresa;

- b) Planejamento administrativo ou integrativo, no qual a preocupação volta-se para a melhor estruturação possível dos recursos humanos, físicos e financeiros. Neste caso, um projeto de reformulação de sistemas de informações ou um projeto de reorganização de uma divisão ou departamento são exemplos de atividades que, programadas para dado período, estariam enquadradas nesta categoria;
- c) Planejamento operacional, ou aquela em que as atividades previstas buscam a utilização dos recursos da empresa da maneira mais eficiente possível em dado período. Para que os resultados sejam efetivos, torna-se necessário que sejam fixados os objetivos em cada seção gerencial da empresa com o mesmo procedimento metodológico, de modo que as decisões e os dados possam ser organizados num sistema de informações apropriados e facilite a verificação dos resultados, podendo, ao mesmo tempo, corrigir possíveis falhas. (LUNKES, 2003)

2.2. ORÇAMENTO

O orçamento busca a previsão dos acontecimentos financeiros da empresa futuros, lucros, perdas, balancetes e demonstrativos de fluxo de caixa, durante determinado período geralmente um ano. Prevê também detalhadamente os resultados financeiros pertinentes, com receitas e custos de todos os tipos, de todos os elementos organizacionais da empresa. Ou seja, o orçamento é um plano; ele mostra os recursos necessários e a forma de utilização. Os recursos empresariais se classificam em: pessoal, técnicas específicas, equipamentos, espaço de trabalho e dinheiro.

Segundo Femenick (2006 p. 24), as organizações, independentes de seu porte, têm seus sistemas de gestão baseados em funções como: patrimônio, contabilidade, gestão de pessoas, gestão de processos e tecnologias – estando elas explicitamente definidas ou não. São essas funções que dão formas e padrões para formação dos departamentos, os quais, com o crescimento das organizações, vão se tornando mais complexos e robustos, com metas e objetivos próprios. Em meio a esse contexto, o controle organizacional vai se tornando cada vez mais específico, à medida que a empresa vai se desenvolvendo. A atividade de orçamento tem por objetivo condensar os esforços dos departamentos, sem perder suas características específicas de atuação, em um planejamento único que

determina metas conjuntas e estipula indicadores de desempenho geral para a organização.

De acordo com Matz, Curry & Frank (apud LEONE, 2000, p. 276), “orçamento é um meio de coordenar os esforços individuais num plano de ação, que se baseia em dados de desempenho anteriores e guiados por julgamentos racionais dos fatores que influenciarão o rumo dos negócios futuro”. Ele busca, através de um levantamento histórico baseado no passado e presente da empresa, construir um contexto de ambiente futuro para atuação das atividades de gestão organizacional.

Ainda segundo Femenick (2006 p. 25), é possível identificar que o orçamento é uma ferramenta vital para o desenvolvimento do planejamento, de forma que o desenvolvimento estratégico da organização não pode ser planejado sem uma base orçamentária. Isso porque é o orçamento que serve de elo e comunicação entre as diversas unidades de gestão da empresa, em seus diferentes níveis, funcionando como um termo de compromisso entre o gestor do setor e seu superior hierárquico, condensando as informações colhidas no âmbito tático e operacional para formar a base que compõe a visão e os objetivos estratégicos a serem alcançados. Por outro lado, o orçamento não pode ser visto como uma estimativa passiva daquilo que a empresa deseja que ocorra no futuro. É um instrumento de controle dinâmico, sujeitos a atualizações e correções através de reavaliações periódicas, devido a fatores conjunturais que podem surtir efeitos nos resultados esperados.

O orçamento abrange funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa, com finalidades de alocação de tipos de recursos financeiros para fazer face das despesas de suas ações operacionais no campo da produção, estoques, transportes, logística, pós-venda, etc. Todos os objetivos devem ser detalhados com muito cuidado e com foco no plano e programas, para que a contrapartida financeira possa ser estimada, alocada e controlada com maior precisão, este detalhamento pode ser feito através de rubricas.

2.2.1. VANTAGENS DO USO DO ORÇAMENTO

Segundo Femenick (2006 p.75), O orçamento é mais abrangente quando elaborado como parte integrante do planejamento estratégico de uma organização, pois a análise estratégica estuda como a organização pode combinar melhor suas próprias capacidades

com as oportunidades de mercado, com vistas a alcançar seus objetivos gerais. Dessa forma há como obter os melhores resultados das oportunidades e recursos disponíveis. Pode-se explicar que o orçamento será sempre uma ferramenta de controle extremamente útil para qualquer gestor e empresa. Citam-se as seguintes vantagens:

- a) Formaliza as responsabilidades pelo planejamento;
- b) Estabelece expectativas definidas, o que o torna a melhor base de avaliação do desempenho posterior;
- c) Auxilia os administradores a coordenar seus esforços, de forma que os objetivos da organização em sua totalidade se harmonizem com os objetivos de suas partes;
- d) Formaliza um instrumento de comunicação;
- e) Dota a organização de um instrumento de controle operacional, permitindo a comparação dos resultados alcançados com as metas preestabelecidas.

2.2.2. DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO

Segundo Femenick (2006 p.26), O planejamento orçamentário é uma atividade complexa que, como já foi explanado, exige o envolvimento de toda a organização; diante disso, há algumas dificuldades que envolvem a sua implantação. Dentre elas destacam-se os aspectos relacionados com o cenário futuro, a motivação das pessoas envolvidas e a estruturação das empresas.

Segundo Femenick (2006 p.26), Um grande diferencial na competição das empresas sempre foi prever os acontecimentos futuros. O orçamento serve como um norteador, através de indicadores, para melhorar a visão deste cenário, mas tem-se que relatar que os dados que compõe os cenários futuros são sempre baseadas nas informações atuais, informações que podem ou não ser as de amanhã. Cabe aos gestores ter a sensibilidade de identificar o momento certo de alterar os dados. Vale ressaltar que quanto maior a projeção temporal, maior será a incerteza sobre a segurança de seus resultados.

Segundo Femenick (2006 p.27), Um dos pontos cruciais no processo de implantação do orçamento é a conscientização e o esclarecimento de todas as pessoas envolvidas nesse

processo. Se não houver ciência da importância dos dados concretos e reais que formarão a base do orçamento, será gerada uma peça deficiente. Para que isso não ocorra, as empresas devem preparar um ambiente organizacional para o planejamento orçamentário, estabelecendo uma etapa de educação corporativa.

O modelo de gestão adotado pelas organizações é um fator decisivo no que se refere ao seu desempenho, desta forma deve dispor de um orçamento que seja compatível, para haver sucesso. O ramo e a localização geográfica são fatores que deve-se sempre ser levado em conta na elaboração do mesmo.

2.3. ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento empresarial surgiu depois da segunda guerra mundial onde houve uma escassez muito grande de recursos em toda a economia que estimulou o planejamento estratégico nos domínios das empresas. O planejamento financeiro é uma ferramenta que permite de modo mais rápido um processo decisório, permitindo aos seus gestores projetar o futuro da empresa e antecipar as decisões. Esse processo decisório implica se tomar uma decisão, que leva em conta diversos quesitos.

Entende-se por orçamento empresarial uma explanação geral, um instrumento que permite uma visualização da situação global da empresa, de forma que através dele se pode planejar e controlar seu desempenho, implantando medidas corretivas para possíveis desvios que possam ocorrer, tendo, assim, total domínio da organização.

Segundo Femenick (2006 p. 34), orçamento empresarial é a expressão do ato ou efeito de orçar, avaliar, calcular, computar dados relativos à operação e às finanças de uma empresa. É a enumeração da origem e de aplicação de recursos a serem usadas para determinado fim, com a descrição das receitas e custos. É o cálculo das vendas que se poderá alcançar num determinado período de tempo e das despesas que podem ser feitas nessa mesma época, com a pormenorização tanto de receita como dos custos. Através do sistema orçamentário se pode obter, de forma detalhada, a quantificação e a valorização das metas e dos objetivos da organização.

Resumidamente o orçamento é a base nas empresas para o início do planejamento de estratégias, aos quais se traçam metas para alcançar os objetivos, ou seja, é elaborado

como uma consolidação de orçamentos que são compatíveis com sua estruturação organizacional.

2.4. TIPOS DE ORÇAMENTO

O orçamento empresarial é a expressão quantitativa de um plano de ação futuro da administração, para um determinado período. É também o processo pelo qual, através da estimativa de receitas e despesas, as empresas viabilizam as decisões e estratégias oriundas do planejamento. Deve ser elaborado de forma descentralizada, subdividindo-se em tantas unidades quantas sejam as unidades da empresa. Deve haver tantos sub-orçamentos quantas sejam as diretorias, divisões, gerências, departamentos e setores, existentes na estrutura organizacional da empresa, pois é através deles que os planos são executados, os objetivos são atingidos e o controle é exercido. Ele deve ser estruturado de acordo com os níveis de autoridade e de responsabilidade e, também, de acordo com as linhas de produtos e serviços. (FEMENICK, 2006)

2.4.1. ORÇAMENTO DE VENDAS

Segundo Moreira (2002), O orçamento de vendas constitui-se na demonstração futura das vendas da empresa para determinado período, relacionando em suas projeções os produtos e serviços que serão oferecidos e distribuídos no mercado de atuação que lhe for pertinente, indicando a quantidade, o preço unitário e a receita bruta.

O plano de vendas é o início do orçamento, pois é através dele que se consegue fazer o restante das peças orçamentárias, demonstradas pelas receitas e despesas de vendas. Todavia o orçamento de vendas implica numa decisão que parte diretamente do empresário ou gestor, analisada através das circunstâncias do mercado que está inserida. Sua previsão pode ser definida como a fixação prévia das vendas, em quantidade e valor, tendo em vista as limitações nas ações da empresa.

Vários fatores contribuem com a reunião de elementos para a previsão de quantidades que serão possíveis comercializar. Os fatores extrínsecos são aqueles

oferecidos pelo mercado, tais como a capacidade do mercado atual, seu crescimento vegetativo, sua capacidade de absorção de novos produtos, mudanças de hábitos do consumidor, influência de produtos concorrentes, participação da empresa no mercado, política de governo e etc. (SCHUBERT, PEDRO, 1985)

Os fatores intrínsecos são aqueles oferecidos pela empresa e o principal deles é a capacidade instalada de produção, juntamente com o programa de sua aplicação ou de novas unidades, sua capacidade financeira e a capacidade de seu quadro de pessoal.

Finney (2000), Quando a capacidade não atende a demanda, uma das soluções é suprir o mercado com material de revenda, que poderá ser adquirido no mercado interno ou externo; outra solução é a ampliação da capacidade instalada. Portanto para se fazer um orçamento de vendas, deverá ter conhecimento da capacidade do mercado, a curva histórica de vendas por produtos e a capacidade dos fatores intrínsecos.

2.4.2. ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO E SERVIÇO

O planejamento de produção é uma etapa importante do orçamento, já que ela é uma das bases para os demais orçamentos, em termos operacionais e de investimentos a serem realizados pela empresa num determinado período.

Segundo SCHUBERT, PEDRO (1985, p. 86), os produtos a serem vendidos pela empresa exigem da sua direção uma definição muito importante, pois é a partir desta definição que a empresa irá gerar os seus recursos de caixa e os seus lucros para que ela tenha uma vida financeira e econômica sadia.

Na produção são estabelecidas políticas quanto ao nível de estoques e quanto ao nível de quantidade total de cada produto a ser fabricado, além de organizar a programação e distribuição de cada produção durante o período. Considerando que para as empresas esse é um ponto fundamental para o equilíbrio da produção no processo de fabricação, entende-se que a capacidade de produção está diretamente ligada ao orçamento de vendas, visando assim atender a demanda dos produtos da empresa na quantidade exata.

Vale ressaltar, que o orçamento de vendas não poderá exceder a capacidade de produção, já que ela não conseguirá cumprir suas metas de vendas, gerando, conseqüentemente, desgastes junto aos seus clientes. Porém, também, não poderá haver uma subutilização da capacidade de produção, já que operando de maneira ociosa, a empresa ficará em situação delicada em termos econômicos e financeiros.

2.4.3. ORÇAMENTO DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO

Nesse tópico podem-se destacar três grandes categorias das quais darem-se mais ênfase os seguintes: matéria-prima, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação.

O orçamento de matéria-prima é composto por materiais diretos e indiretos. Para Welsch (1983), em termos de detalhamento no que se refere à matéria-prima a principal finalidade, deverão fornecer informações sobre quantidades, planejadas e adequadas, aos departamentos de compra; informações em quantidades que permitam a projeção de custos, fornecer dados para estabelecer níveis de estoque, dados para determinar as necessidades de caixa e as informações para o controle de consumo de matéria-prima.

A montagem é feita com base no processamento das informações oriundas do orçamento de produção, no que diz respeito à quantidade de matéria-prima a ser aplicada na produção de cada unidade do fator de consumo e nos preços. Já nas compras e estoques, a base de consumo é considerada operacional, devido os níveis de estocagem necessária, fazendo-se preciso conhecer todas as peculiaridades do sistema produtivo e da situação do mercado fornecedor.

Já o orçamento de mão-de-obra direta visa determinar, a quantidade e os custos de horas trabalhadas (MOD), aplicadas diretamente à produção, em função das quantidades dos produtos a serem produzidos.

A elaboração do orçamento de mão-de-obra é de suma importância para as empresas, pois envolve uma parcela substancial dos custos totais.

O planejamento e o controle dos custos de mão-de-obra envolvem decisões do tipo: (WELSCH, 1999)

- Necessidade de recursos humanos;
- Recrutamento;
- Treinamento;
- Avaliação e especificação de tarefas;
- Avaliação de desempenhos;
- Negociação com sindicatos;
- Administração salarial.

Os custos indiretos de fabricação são as partes do custo total de produção que não são diretamente ligadas com produtos de trabalho específicos.

Na elaboração do orçamento dos custos indiretos de fabricação é necessário, prevenir as despesas que deverão ser indicadas pelo período, para que possam obedecer as classificações de custos utilizadas pela contabilidade em cada departamento. Nessas estimativas é preciso ter qualidade nos dados, para que se determine o custo planejado dos produtos fabricados de fato, estimar as saídas de caixa para fins de controle do ano seqüente.

Para se ter qualidade e segurança, é preciso que os dados contábeis sejam corretos e que a administração tenha um papel fundamental no planejamento das despesas e com informações que, por fim, tenham a finalidade de determinar o planejamento dos custos dos produtos fabricados ou vendidos.

2.4.4. ORÇAMENTO DE CAIXA

Segundo Hendriksen e Breda (1999, p,175), o orçamento de fluxo de caixa é de suma importância porque representa o poder de compra que pode ser transferido, facilmente, em uma economia de troca, a qualquer indivíduo ou organização para satisfação de suas necessidades específicas por bens e serviços desejados e disponíveis na economia.

Segundo Femenick (2006 p. 139), as informações contidas no fluxo de caixa são dados sobre o fluxo financeiro da empresa. Através dele é que as empresas planejam e tomam decisões importantes acerca de investimentos, financiamentos, distribuição de recursos, além de outras, fundamentais para a continuidade das operações.

Portanto um orçamento de caixa representa uma projeção de saldos a serem disponibilizados num determinado período. Nessa projeção, verificam-se as entradas e saídas após avaliar sua provável situação financeira. Esta avaliação é necessária para que possa ser avaliado tudo o que foi projetado.

2.4.5. DESPESAS OPERACIONAIS

Hoji (2003), o orçamento de despesas operacionais é uma das peças que compõem o planejamento orçamentário e financeiro da empresa, sendo constituído por despesas administrativas, de vendas, tributárias e financeiras de um determinado período.

Despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para gestão das operações, onde se citam: setor pessoal, viagens, conta de telefone, material de escritório, depreciação e seguros entre outros.

Despesas com vendas são compostas por todos os gastos efetuados com as vendas e a distribuição dos produtos, vale salientar que sua elaboração é feita simultaneamente com o orçamento de vendas.

Despesas tributáveis é um instrumento que tem como função relacionar todos os tributos que a empresa deverá recolher nesse período orçamentário.

2.5. CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Segundo Femenick (2006 p. 73) O controle do orçamento que pode ser definido como um sistema de *feedback*, que oferece ao gestor uma forma de comparar os desempenhos econômico-financeiros obtidos no período com os objetivos planejados. Assim os gestores podem manter um bom controle sobre as atividades da empresa, bem como, dos recursos

necessários para essas atividades e sua correta aplicação, portanto, a função controle é essencial para a realização do planejamento em curto e em longo prazo.

O controle orçamentário é utilizado nas empresas como técnica que procura acompanhar e avaliar o planejamento financeiro nas suas diversas etapas, para que sejam detectados os possíveis erros entre os valores orçados e os realizados, e através disso, surgir novas medidas saneadoras com o objetivo de correções nas novas etapas de planejamento orçamentário.

Segundo Femenick (2006 p. 73)O modelo de controle estabelece a natureza multidivisional do processo de controle e a coincidência do processo de controle com o processo de planejamento. É esta coincidência que possibilita que os processos de controle e planejamento sejam integrados dentro de um único processo, tendo as metas como objetivo da empresa.

O objetivo principal em um processo de orçamento é de que não há sentido em fazer planejamento sem um esquema de controle e para a implantação do mesmo exigem-se as mínimas condições, as quais a seguir encontram-se descritas. ZDANOWICZ (2000).

- Estrutura organizacional compatível com os objetivos e as metas propostas em seu plano geral de operações;
- Contabilidade aberta, informatizada e descentralizada, processo autogerenciável;
- Fixação dos objetivos e das metas da empresa e análise da situação interna e externa;
- Disciplina e seriedade.

O orçamento sozinho não é capaz de fazer a empresa atingir seus objetivos, mas quando acompanhado de um sistema de controle, avaliação permanente e distribuição de responsabilidades com os gestores, convencendo-os que o orçamento é uma ferramenta para auxiliar, identificando e corrigindo distorções eventuais, torna-se ferramenta indispensável para se atingir as metas.

Segundo Sanvicente e Santos (1995), analisando os principais objetivos do controle orçamentário:

- Confrontar os valores realizados com os esforços;
- Analisar as defasagens positivas e negativas entre os valores realizados e projetados;

- Auxiliar a empresa em sua continua conquista de retorno sobre o capital investido;
- Sugerir medidas preventivas, corretivas e saneadoras em tempo hábil, para que a empresa possa alcançar seus objetivos e metas.

Nessa etapa é imprescindível que se forneça informações reais que comparem os valores e níveis planejados e executados e concluir com suas variações. A partir disso na empresa, é preciso definir o que é mais importante no que se refere à avaliação das variações.

Os dez mandamentos do controle orçamentário segundo Zdanowicz são:

- 1) A direção da empresa deverá considerar o orçamento como essencial;
- 2) Os executivos responsáveis deverão sentir entusiasmo pelo controle orçamentário;
- 3) O controle orçamentário será, em grande parte, um problema psicológico, ou seja, ignorar este aspecto é abrir caminho ao fracasso;
- 4) Uma análise critica da empresa deverá ser realizada, antecipadamente, pois será essencial a implantação do controle orçamentário, bem como terá de se repetir a intervalos regulares de tempo;
- 5) Deverá haver um gerente responsável para cada orçamento parcial na empresa;
- 6) A tarefa determinada no orçamento deverá ter uma relação casual com as estimativas da empresa;
- 7) O controle orçamentário deverá ser integral, isto é, deverá abranger todas as atividades da empresa;
- 8) O controle orçamentário será essencial, quando se quiser proporcionar a direção da empresa uma base para descentralizar a autoridade e a responsabilidade, determinar tarefas, controlá-las e estabelecer os preços;
- 9) Para complementar o controle orçamentário será necessário à utilização da estatística;

10) Sozinho, o orçamento será estéril, mas junto com o controle orçamentário alcançará sempre o objetivo, ou seja, a administração eficiente, eficaz e efetiva da empresa.

O orçamento em seu contexto geral mostra-se um ponto crucial e indispensável das empresas, pois sem ele fica complicado estabelecer regras.

2.6. ELABORAÇÃO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Segundo Femenick (2006 p. 66), o orçamento empresarial é um estudo sistemático, a partir do qual são consolidadas as definições quantitativas dos objetos, metas traçadas para a empresa e detalhados os fatores necessários para atingi-las, bem como os meios para fazer o controle do desempenho. A partir desse conceito, pode-se afirmar que o orçamento é o método de planejamento e controle financeiro, vinculado aos planos operacionais e de investimentos da empresa, que visa aperfeiçoar o rendimento de seus recursos físicos e monetários.

Segundo Femenick (2006 p. 66), assim entendido, tem-se que a elaboração do orçamento deve ser tarefa de toda a organização. Cada área será responsável por alcançar determinadas metas, as quais deverão estar harmonizadas com as metas de toda a organização. O processo orçamentário é um instrumento que permite acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios do plano sejam analisados e adequadamente controlados. O orçamento como instrumento de controle é útil para qualquer organização, independente do seu porte, pois formaliza as responsabilidades pelo planejamento, estabelece expectativas definidas, auxilia os administradores a coordenar seus esforços – de forma que os objetivos da organização em sua totalidade se harmonizem com os objetivos de suas partes, formalizando um instrumento de comunicação – e ainda dota a organização de um instrumento de controle operacional, permitindo a comparação dos resultados alcançados com as metas preestabelecidas.

Segundo Femenick (2006 p. 67), para que um planejamento seja base para um orçamento empresarial, é preciso ter atenção em que níveis de referenciais estratégicos prevêm o detalhamento do orçamento, se ele desce ao nível operacional, se as metas são passíveis de quantificação financeira e se os prazos estão bem definidos entre curto, médio e longo. Outro ponto a ser observado é quanto às informações históricas e das

correlações que ocorrem entre os orçamentos setoriais, é preciso considerar um conjunto de outros elementos, como: fatos externos e internos à empresa que podem interferir no seu desenvolvimento;

Femenick (2006 p. 69), alguns fatores externos e internos que podem ser citados são eles:

- a) Fatores no que diz respeito às condições gerais políticas e econômicas, que determinam o ambiente em que a empresa opera ou está pretendendo operar;
- b) O ambiente que se pode esperar do mercado em geral e do segmento de atuação da empresa, em particular;
- c) Saber as reais condições financeiras e operacionais da empresa.

Femenick (2006 p. 69), outros fatores também podem-se levados em consideração classificando-se como: aspectos políticos, econômicos e condições internas da empresa.

- a) Alguns aspectos políticos podem interferir tanto a favor como contra os resultados planejados da empresa, como exemplo: A estabilidade política e social do país, a tendência do nível de estabilização ou privatização das atividades produtivas e a política governamental de financiamento, juros, preços públicos, salários etc.
- b) Quanto aos fatores econômicos destacam-se: Os índices de preço, a evolução do nível de renda social, a disponibilidade de mão-de-obra especializada ou não, as tendências internacionais de preço e oferta de matérias-primas e produtos, os fatores sócio-psicológicos que interferem na alteração de consumo da sociedade e novos competidores e os novos produtos concorrentes e suas estratégias de preços.
- c) Quando se olha para as condições internas da empresa, destacam-se: os planos de expansão, a política de produtos e de preços, a participação da empresa no mercado, as condições financeiras da organização, a tecnologia de produção e o nível de qualificação dos recursos humanos da empresa.

Femenick (2006 p. 70), várias características fazem parte do processo de orçamento empresarial, entre elas:

Especificação de quanto, quando e onde as atividades previstas deverão acontecer, tomada de elementos do passado e do presente, para projetar o futuro; flexibilidade das

previsões orçamentárias; uso de mecanismos que permitem uma rápida adaptação do sistema e participação direta dos responsáveis por todas as unidades da empresa.

Segundo Femenick (2006 p. 71), entre vários princípios que norteiam a empresa na implantação de um sistema orçamentário, destacamos:

- a) Deve haver um envolvimento dos gerentes, que devem participar ativamente dos processos de planejamento e controle;
- b) O orçamento deve se direcionar para que os objetivos da empresa sejam atingidos eficiente e eficazmente;
- c) A comunicação interna deve simplificar o sistema de informações, o processo de tomada de decisões e a estrutura organizacional;
- d) A expectativas deve ser realista;
- e) O sistema deve ser flexível o bastante para suportar atualizações;
- f) O sistema orçamentário não deve ser um instrumento de dominação;
- g) O valor do orçamento empresarial está no processo de produzir os planos, e não nos planos em si;
- h) O sistema orçamentário deve incluir elementos de reconhecimento dos esforços individuais e de grupos;
- i) O processo orçamentário não deve ser, em si mesmo, um dos principais instrumentos de avaliação de desempenho.

Com base nas melhores informações de elaboração, previsão e desenvolvimento é que a empresa inicia e torna possíveis as alternativas elaboradas, analisadas e julgadas, com a função de atender os objetivos que a empresa almeja e seu desenvolvimento.

2.7. AS EMPRESAS COMERCIAIS

A empresa pode ser um órgão comercial, público, governamental. Uma organização com determinado número de funcionários, empregados que tem como finalidade

desenvolver atividades comuns, sendo dirigida por autoridade máxima com o principal objetivo a obtenção do lucro.

De acordo com Chiavenato (2004), defini em outras palavras, empresa como sendo um conjunto de pessoas que trabalham juntos com um objetivo de alcançar por meio de gestão de recursos humanos, matérias e financeiros.

Portanto as empresas são entidades com uma só finalidade, ter uma atividade econômica organizada onde possua vários fatores de produção, com a necessidade de realização de bens e serviços dos mais variados tipos para a comercialização, produção, industrialização ou prestação de serviços.

2.7.1. CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS QUANTO AO SEU PORTE

As empresas possuem características diversas e apresentam algumas dificuldades para obter uma classificação quanto ao seu porte, onde são feitos dois tipos de classificação, uma delas é o critério quantitativo e o segundo qualitativo.

Segundo Rattner (1985), a passagem de uma dimensão para outra (pequena-média-grande) implica em mudanças qualitativas na estrutura da empresa e num apoio fundamental da divisão de trabalho, técnica e social, na unidade produtiva.

Portanto definir o porte da empresa não é uma tarefa tão fácil, pois analisar quanto ao tamanho por indicadores quantitativos não nos fornece informações concretas para a situação real da empresas, seus provimentos e posições hierárquicas das unidades que concorrem na mesa ramo de mercado.

CLASSIFICAÇÃO DO SEBRAE:

CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As empresas industriais estão classificadas segundo seu porte: número de empregados e faturamento anual.

É importante saber qual a classificação de sua empresa, para que esta possa ter acesso a linhas de financiamento diferenciadas.

O Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – e o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – têm definições diferentes para

classificar as micro e pequenas empresas. O primeiro segue o Estatuto da Micro e Pequena Empresa e o segundo se baseia na receita operacional bruta. (Sebrae, 2010)

Veja em que categoria sua empresa se insere.

CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O PORTE

Os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações. No Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, são os seguintes:

- a) Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- b) Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais). Atualmente, esses critérios são adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPE.

É importante ressaltar que o regime simplificado de tributação - SIMPLES, que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar micro e pequena empresa. Os limites, conforme disposto na Medida Provisória 275/05, são:

- a) Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- b) Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Cada estado brasileiro possui uma variedade de conceitos e critérios para classificar as micro e pequenas empresas, de acordo com a sua situação econômica e fiscal própria. Os maiores limites de enquadramento são definidos por SP, RS, PR e BA, que adotaram R\$ 2.400.000,00 de receita bruta anual. Os municípios carecem de leis nesse sentido, sendo muito poucos aqueles que contemplam o segmento da MPE com legislações própria de fomento.

Além do critério adotado no Estatuto da Micro e Pequena Empresa, o Sebrae utiliza ainda o conceito de número de funcionários nas empresas, principalmente nos estudos e

levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

a) Microempresa:

I) na indústria e construção: até 19 funcionários

II) no comércio e serviços, até 09 funcionários.

b) Pequena empresa:

I) na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários

II) no comércio e serviços, de 10 a 49 funcionários.

Nos levantamentos que têm como fonte de dados o IBGE, as estatísticas sobre micro e pequenas empresas divulgadas pelo Sebrae utilizam o critério acima. Nos levantamentos dos censos e pesquisas sócio-econômicas anuais e mensais o IBGE classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total.

O conceito de "pessoas ocupadas" em uma empresa abrange não somente os empregados, mas também os proprietários. Essa é uma forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários. (Sebrae, 2010)

A CONSTITUIÇÃO FEDERAL E O ESTATUTO

Os artigos 146, 170, 179 da Constituição Federal de 1988 contêm os marcos legais que fundamentam as medidas e ações de apoio às micro e pequenas empresas no Brasil. O artigo 170 insere as MPEs nos princípios gerais da ordem econômica, garantindo tratamento favorecido a essas empresas.

O artigo 179 orienta as administrações públicas a dispensar tratamento jurídico diferenciado ao segmento, visando a incentivá-las pela simplificação ou redução das obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e de crédito por meio de leis. O artigo 146 contém dois novos dispositivos, aprovados pela Reforma Tributária de 2003, prevendo que uma lei de hierarquia superior, a lei complementar, definirá tratamento diferenciado e favorecido para as MPEs, incluindo um regime único de arrecadação dos impostos e contribuições da União, dos estados e dos municípios, além de um cadastro unificado de identificação.

Os artigos acima constituem as principais referências para a adoção de medidas de apoio às MPE, por meio de legislação infraconstitucional, como leis, decretos e outros instrumentos legais. (Constituição Federal)

2.7.2. A IMPORTÂNCIA ECONOMICA DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas têm como função principal a sustentação da economia nacional em função de seu número abrangente e capacidade de geração de renda e conseqüentemente empregos. Seu desenvolvimento e competitividade constituem a base econômica de mercado mundial.

Nessa situação, as pequenas empresas precisam estar a todo o momento em contato direto com seus clientes, identificando seus desejos e necessidades.

Bemawski (1993), vantagens das pequenas empresas: Organização pequena, possui pequena quantidade e boa qualidade das pessoas no treinamento e implementação de suas funções; quanto ao treinamento, precisa de uma quantidade menor de dinheiro para treinar um número maior de empregados e elas são geralmente capazes de implementar os processos de qualidade mais rapidamente, porque tem menor burocracia interna.

Melhorar a qualidade nas pequenas empresas não é diferente do que nas maiores, pois elas possuem os mesmos processos de qualidade, as mesmas ferramentas e os mesmos elementos. Os pequenos empreendimentos são de fundamentais para o bom funcionamento de diversos segmentos econômicos, integrados e interligando cadeias produtivas, criando importantes relações de negócios também com grandes empresas.

Além do mais as micros e pequenas empresas estão ocupando no cenário brasileiro mais espaço que já foi dos grandes empreendimentos, pois nelas estão grandes concentrações de mão-de-obra e recursos financeiros e são responsáveis pela geração de grande parte dos postos de trabalho, ocupando também lugar importante na geração do produto interno bruto.

2.7.3. SETOR DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS

Segundo as juntas comerciais, as empresas são classificadas de acordo com sua receita ou planejamento anual, mas a essa classificação é comum e está relacionado

com seu ramo de atuação, dentro deles existem vários setores os quais podem ser explorados, como exemplo: indústria, comércio e prestadores de serviços.

As atividades de comércio varejistas que são base da pesquisa:

- a) Comercio Varejista: Supermercado, hipermercados, mercadinhos, lojas em geral, açougues, restaurantes, livrarias, postos de combustíveis etc.
- b) Comercio Atacadista: Atacado de produtos alimentícios, atacado de roupa e vestuário, atacado de material de construção, distribuidores de revistas entre outros.

2.7.4. O COMERCIO VAREJISTA

Uma das características do setor de comércio e serviços é a ausência de uma tipologia adequada para a definição do setor, que tem características próprias e diferenciadas do ponto de vista acadêmico e analítico, englobando diversas atividades não comparáveis entre si, desta forma, não existe uma classificação única para o setor tanto no meio acadêmico quanto nos órgãos oficiais públicos ou os representativos de classes.

O IBGE tem a classificação mais abrangente das atividades consideradas de comércio e serviço. Tradicionalmente, é dividido em dois grandes segmentos, alimentos e não alimentos; ou, ainda mais comumente, entre bens de consumo duráveis, semiduráveis e não duráveis. As duas definições compreendem diversas categorias de lojas, sendo que a última inclui a venda de veículos e autopeças e material de construção.

De acordo com o objetivo da investigação, vários cortes são possíveis: podem ser vistos por critérios de demanda - produtivas (integração para trás com a indústria), distributivas (integração para frente com a indústria), sociais ou coletivas, e, individual. Ainda pode ser selecionado por critérios de absorção de mão-de-obra ou por participação no PIB. Estas são informações genéricas a respeito das principais formas de comércio varejista, considerando a divisão:

- a) Produtos não-alimentícios:

- b) Lojas de departamentos;
- c) lojas de departamento de descontos;
- d) lojas de eletrodomésticos e eletrônicos;
- e) drogarias;
- f) lojas de vestuários: calçados, roupas, cama, mesa e banho.
- g) Varejo de alimentos, auto-serviço e tradicionais:
- h) Supermercados;
- i) Hipermercados;
- j) lojas de conveniência.

Devido à amplitude do assunto, os temas foram tratados de forma a extrair o que fosse aplicável aos vários formatos de varejo citados. É importante destacar a carência de informações quantitativas atualizadas. Quando disponíveis, apresentam conceitos distintos, conforme mencionado, dificultando as comparações; o varejo de alimentos é o que mais dispõe de estatísticas, organizadas por sua entidade representativa, a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados).

O varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. É tradicional absorvedor de mão-de-obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego; no entanto, a função de setor compensatório do desemprego na indústria tende a ser reduzida uma vez que o novo padrão de concorrência também exige o emprego de tecnologias poupadoras de mão-de-obra e a melhor qualificação dos empregados. A disponibilidade de crédito é variável de fundamental importância, especialmente para as vendas da chamada linha branca. Sendo produtos de maior valor, as vendas a prazo predominam, a grande maioria das empresas de comércio oferece algum tipo de financiamento ao cliente final. Necessário ao consumidor, a venda financiada, ao mesmo tempo em que potencializa negócios e diferencia serviços prestados, requer empresas capitalizadas em bases sólidas, devido ao risco de inadimplência. (IBGE, 2010)

2.7.5. PROPOSTA DE UM MODELO DE ORÇAMENTO OPERACIONAL PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Na elaboração de um modelo de orçamento é preciso estabelecer regras distintas onde nada poderá sair ineficaz. Então a partir de agora se chegará, num orçamento bem planejado e feito. FINNEY (2000).

- a) **Objetivo:** Sabermos o montante de recursos necessários para a realização de um determinado projeto; Mostra com mais transparência a maneira de como se pretende alocar todos os recursos e o sucesso do projeto está ligado diretamente a produção e a administração rigorosa de um orçamento.
- b) **Concretização:** Elaborar a partir da moeda local, mesmo que a fonte tenha sido de uma moeda diferente, não esquecendo de reajustá-las; Devemos levar em conta os recursos financeiros como também os não financeiros tais como doações, equipamentos entre outros e relatar todas as fontes fornecedoras de receitas e despesas.
- c) **Premissas:** A organização do projeto tem que definir as metas e as estratégias das ações com o intuito de alcançar todos os objetivos; Saber qual são os recursos necessários para cada setor, isso deve ser definido de acordo com o planejamento inicial; Saber a diferenciação do orçamento do projeto e do orçamento da organização; O orçamento vai ser base das atividades relacionadas na estratégias de algumas ações desenvolvidas pela empresa e podemos concluir que é útil e aceito como instrumento de orientação das receitas e despesas.
- d) **Mandamentos:** Definir metas; Discutir estratégias; Definir Prioridades: Descrever os recursos utilizados levando-se em conta as atividades de cada setor; Transparência; Levar em conta os limites de gastos, ou seja, ter clareza e certeza do que este sendo executado; Ferramenta de orientação e sempre fazer alterações quando houver necessidade.
- e) **Modelo de orçamento:**

- f) Estimar quanto se espera vender para depois projetar as compras, principalmente no que se refere a quantidade para logo em seguida verificar valores, não esquecendo de uma planilha da receita dessas vendas.
- g) Estimar quando se vai gastar para produzir essa quantidade de produto ou seja os custos diretos de fabricação, não excluir os gastos diretamente envolvidos com o produto, os que variam de acordo com a produção e vendas por exemplo: Matéria-Prima, Embalagens, Impostos diretos, Comissões de vendas entre outros.
- h) Estimar os gastos mensais ou seja os custos fixos exemplos: Aluguel, Salários, Contador, Taxas de Impostos fixos, Telefone, Água, Luz entre outros.
- i) Faz-se o confronto das vendas subtraindo dos custos variáveis e custos fixos, chega-se ao resultado final, onde pode-se observar se a empresa teve lucro ou prejuízo.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi feita através de pesquisas do tipo bibliográfica, ou seja, o método quantitativo e qualitativo, que baseado em um problema, serve como instrumento estatístico, juntamente com alguns fundamentos e questionamentos para se chegar a uma conclusão.

Portanto, a elaboração de um orçamento operacional para micro ou pequena empresa do ramo do comércio varejista, foi feita a partir do embasamento dos diversos autores, livros, sites, monografias, para que a conclusão seja feita de modo eficaz.

Segundo Cervo (1996 p. 48), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Nessa pesquisa utilizou-se diferentes instrumentos ou ferramentas para se chegar a algumas conclusões, onde a oportunidade que o instrumento utilizado pode ser definido pelo pesquisador. Não se pode, portanto, investigar um fenômeno sem a escolha de um instrumento adequado para se obter a resposta correta.

A pesquisa bibliográfica constitui na procura de referências teóricas publicadas em livros, revistas, artigos e dissertações, sobre assuntos que contemplassem os temas de interesse para o estudo, para que assim os pesquisadores tivessem respaldo teórico e conhecessem o que já foi produzido sobre o assunto. Durante a elaboração dessa monografia, a pesquisa bibliográfica foi uma constante.

O estudo também pode ser classificado como documental esse método muito se confunde com a bibliográfica.

4. RESULTADOS

O resultado a que se chegou ao final desse estudo, foi que além de propor um modelo de orçamento para as micro e pequenas empresas, foi de conscientizar os gestores a importância e necessidade de elaboração de um plano estratégico, visando suprir as suas projeções num determinado período.

O orçamento tem um grande objetivo e tem a função de atender as demandas e que sejam elaborados conforme condições financeiras no final de cada período, obtendo-se assim resultado satisfatório diante de suas projeções. Todas as abordagens feitas nesse

trabalho servirão de base para que os gestores possam aprofundar e conhecer melhor como funciona um processo de planejamento estratégico com base no sistema orçamentário.

Há necessidade de se fazer um projeto de orçamento nas empresas, visto que as mesmas possam controlar os seus demonstrativos, resultados financeiros visando assim aperfeiçoar os recursos físicos e monetários. E para isso é preciso aprofundar alguns conhecimentos básicos, e identificar a melhor opção para elaboração do mesmo, tornando-se uma ferramenta eficaz e de grande relevância tendo como objetivo principal a comparação do projetado e do que foi realmente feito.

A partir de estudos feitos nos modelos de orçamento já existentes na literatura especializada, foi criado um orçamento específico com o objetivo de simplificar o processo a ser utilizado pelas micro e pequenas empresas.

Aqui você bota o modelo do orçamento propostos

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa feita tem o objetivo de buscar responder o problema proposto. Os orçamentos são planos feitos para o futuro, exigindo assim previsões específicas e relevantes no que se refere aos prováveis cenários que a empresa poderá encontrar no ambiente onde ela atua ou pretende atuar, mesmo nos países com históricos de alta inflação o orçamento é bastante utilizado pelos gestores das empresas (Padoveze, 2000, p.393), pois fornece mecanismos de controle das atividades das empresas, expressando

através dos números o seu planejamento tático e estratégico, pode-se ainda verificar a performance econômica e financeira da empresa.

As micro e pequenas empresas são submetidas aos efeitos das decisões geradas através dos gestores, entretanto prestar-se atenção algumas lacunas no processo de construção do orçamento para que não haja nenhum problema futuro ou até mesmo presente, análise de crédito, preço de venda, concorrência, produtos novos no mercado, fornecedores entre outros exemplos.

O ideal é que a construção caminhe com naturalidade e seja um projeto bem coordenado e que tenha uma comunicação entre os gestores com a área operacional. Contudo, tem-se que ressaltar que o orçamento não deve ser administrado de forma a engessar os vários departamentos da empresa. A liberdade para mudanças e correções no orçamento, exigidas em face de mudanças nas condições internas e externas, é fundamental para alcançar as metas pré-estabelecidas.

A metodologia utilizada foi bibliográfica e documental, onde foi proposto um modelo de orçamento operacional para as micro e pequenas empresas no ramo do comércio varejista, verificou-se os tipos de orçamento e a execução do mesmo, foi identificado etapas do processo de execução, abordagens teóricas e controle orçamentário.

Finalmente, a pesquisa mostrou que a partir de estudos feitos nos modelos de orçamento já existentes na literatura especializada, foi criado um orçamento específico com o objetivo de simplificar o processo a ser utilizado pelas micro e pequenas empresas e conseqüentemente auxiliar no processo decisório.

REFERÊNCIAS

- BRAGA, Roberto. Fundamentos e técnicas de administração financeira. São Paulo: Atlas, 1989.
- BEMOSWSKI, Karem. As pequenas empresas também precisam de qualidade.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de novos tempos. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CERVO, Luiz Amado e BERVIAN, Pedro Alcino. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

HENDRIKSEN Eldon s. e BREDÁ Michael van, Teoria da contabilidade. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, José Carlos. Orçamento Empresarial. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FINNEY, Robert G. Como Elaborar e administrar orçamentos. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FEMENICK R. Tomislav. Fundamentos, metodologias e práticas do orçamento empresarial. São Paulo: Facen, 2006.

ZORATTO, Antônio Sanvicente. Orçamento na administração das empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

LUKES, Rogério João. Manual do orçamento. São Paulo: Atlas, 2003.

SCHUBERT, Pedro. Orçamento empresarial integrado: Editora S/A, 1985.

WELSCH, Glenn Albert. Orçamento empresarial, Planejamento e Controle de lucro. São Paulo: Atlas, 1999.

ZDANAWICZ, José Eduardo. Orçamento operacional. 2 ed. Sagra, 2000.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. Planejamento Estratégico: 14 ed. São Paulo: Atlas 1999.

SANVICENTE, Antonio Zoralto; SANTOS, Celso da Costa. Orçamento na administração das empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade Gerencial. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

www.ibge.gov.br

www.sebrae.com.br

www.abrasnet.com.br

ANEXOS

