

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARIO MANTOVANI NETO**

**OS BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL EM EMPRESAS DE  
PEQUENO PORTE**

**CRICIÚMA**

**2013**

**MARIO MANTOVANI NETO**

**OS BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL EM EMPRESAS DE  
PEQUENO PORTE**

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

Orientador: Prof. Esp. Valcir Mantovani

**CRICIÚMA  
2013**

**MARIO MANTOVANI NETO**

**OS BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL EM EMPRESAS DE  
PEQUENO PORTE**

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

Criciúma, Julho de 2013

**BANCA EXAMINADORA**

---

Valcir Mantovani, prof. esp., Orientador

---

Realdo da Silva, prof. esp., Examinador 01

---

Clayton Schueroff, prof. esp., Examinador 02

Dedico este trabalho a minha família, aos meus amigos e a todos que contribuíram para que esta etapa fosse vencida. Em especial para Pai (Orientador), minha esposa, minha irmã e sobrinha.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por me iluminar nos momentos de dificuldades e direcionar as minhas ações no rumo de trajetórias vitoriosas.

Aos meus Pais, Valcir Mantovani e Suzana da Silva Mantovani, por toda a dedicação, educação, paciência e amor incondicional. Muito desta conquista se deve aos sacrifícios e esforços desmedidos de meu pai.

A minha irmã, Mariana Mantovani e minha sobrinha Julia, por sempre estarem ao meu lado independente de serem momentos felizes ou tristes.

A minha esposa Cibele da Rosa Mastroiano, por toda paciência, apoio, dedicação, compreensão, enfim, por ser minha razão de viver. Sem ela eu não conseguiria vencer esta etapa de minha vida.

Aos meus amigos e colegas de faculdade, que ao longo do curso, sempre ofertaram apoio de forma amigável.

A todos os funcionários da instituição, que colaboraram para o cumprimento desta jornada. Em especial ao meu orientador Valcir Mantovani, pelo forte auxílio e sabedoria empregada na elaboração deste trabalho.

Aos meus empregadores e colegas de trabalho, que me propiciaram colocar em prática o aprendizado, e principalmente, por compreenderem este momento de minha vida dedicado ao Trabalho de Conclusão de Curso.

E finalmente, a todos que colaboraram de alguma maneira para a elaboração e conclusão deste trabalho.

A todos o meu muito obrigado.

"Não há nenhum segredo para o sucesso. É o resultado de preparação, trabalho duro, e aprender com o fracasso."

Gen. Colin L. Powell

## RESUMO

MANTOVANI NETO, Mario. **Os Benefícios da Contabilidade Gerencial em Empresas De Pequeno Porte**. 2013. 90 p. Orientador: Valcir Mantovani. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma/SC.

No cenário atual, as empresas necessitam se prevenir perante os desafios dos mercados, afiançando assim sua continuidade. Neste sentido, a contabilidade aplicada às organizações de pequeno porte representa, além de tudo, um forte apoio na gestão. No entanto é pouco explorada em algumas áreas importantes, como a contabilidade gerencial. O presente trabalho tem como objetivo geral demonstrar os benefícios relacionados ao desenvolvimento e aperfeiçoamento das análises gerenciais em uma organização de pequeno porte. O trabalho expõe o uso da contabilidade gerencial em empresas de pequeno porte como instrumento de administração, auxiliando diretamente na gestão e no controle, promovendo assim, mudanças quando necessárias. Visando obter vantagens positivas como o aumento dos lucros ou no controle e redução dos custos e despesas, aplicam-se ferramentas gerenciais tais como o planejamento estratégico, análises das demonstrações contábeis e o orçamento. Para a realização deste estudo, a tipologia da pesquisa quanto aos objetivos caracteriza-se como descritiva, o delineamento da tipologia transcorrerá por meio de técnicas de análise qualitativa e quantitativa. Quanto aos procedimentos, empregou-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. No estudo de caso será apresentado um modelo simplificado e suscetível a utilização em empresas de pequeno porte. No contexto geral, a apresentação do estudo demonstrou que o uso das ferramentas gerenciais em empresas de pequeno porte é imprescindível para a obtenção de bons resultados e principalmente para a superação dos desafios cotidianos.

**Palavras-chave:** contabilidade gerencial, ferramentas gerenciais, empresas de pequeno porte.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características básicas das contabilidades financeiras e gerencial. ....	23
Quadro 2: Projeção do Fluxo de Caixa.....	67
Quadro 3: Projeção do Balanço Patrimonial.....	68
Quadro 4: Projeção do Resultado do Exercício.....	69
Quadro 5: Orçamento de Vendas.....	71
Quadro 6: Orçamento de Compras .....	72
Quadro 7: Orçamento de Estoques.....	73
Quadro 8: Orçamento do Custo da Mercadoria Vendida.....	74
Quadro 9: Orçamento de Despesas Operacionais.....	75
Quadro 10: Orçamento de Fluxo de Caixa .....	76
Quadro 11: Orçamento do Ativo.....	77
Quadro 12: Orçamento do Passivo .....	78
Quadro 13: Orçamento da Demonstração do Resultado.....	79
Quadro 14: Índices econômicos .....	80
Quadro 15: Demonstrativo do resultado realizado versus Orçado.....	83



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Total de empresas no Brasil no ano de 2010 divididas pelos portes. ....	<b>19</b>
Gráfico 2: número de empresas constituídas em 2007 sobreviventes nos anos subsequentes .....	<b>20</b>
Gráfico 3: Evolução da Receita Bruta .....	<b>85</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC: Ativo Circulante

AT: Ativo Total

CPV: Custo do Produto Vendido

DISP: Disponível

DRE: Demonstração do Resultado do Exercício

ELP: Exigível a Longo Prazo

EUA: Estados Unidos da América

EPP: Empresa de Pequeno Porte

Fornec: Fornecedores

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LL: Lucro Líquido

PC: Passivo Circulante

PL: Patrimônio Líquido

PNC: Passivo Não Circulante

RLP: Realizável a Longo Prazo

ROL: Receita Operacional Líquida

SC: Santa Catarina

SEBRAE: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	14
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
2.1 ORIGEM DA CONTABILIDADE .....	16
<b>2.1.1 Histórico da contabilidade.....</b>	<b>16</b>
2.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	17
<b>2.2.1 Classificação de porte das empresas.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2 Sobrevivência das empresas de pequeno porte .....</b>	<b>20</b>
2.3 A CONTABILIDADE GERENCIAL.....	21
<b>2.3.1 Ferramentas para tomada de decisão .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2 A diferença entre contabilidade gerencial e contabilidade financeira.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.3 Importância das informações gerenciais para tomada de decisão .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.4 Relatórios contábeis .....</b>	<b>24</b>
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	25
<b>2.4.1 Missão .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.2 Visão.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4.3 Valores .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.4 Análise interna.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.5 Análise externa.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.6 Objetivos .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.7 Estratégias .....</b>	<b>30</b>
2.5 ORÇAMENTO .....	31
<b>2.5.1 Sistema orçamentário .....</b>	<b>32</b>
<b>2.5.2 Ciclo orçamentário.....</b>	<b>32</b>
<b>2.5.3 Tipos de orçamento .....</b>	<b>32</b>
2.5.3.1 Orçamento estático .....	33
2.5.3.2 Orçamento flexível.....	33

<b>2.5.4 Premissas</b> .....	<b>34</b>
<b>2.5.5 Estrutura do plano orçamentário</b> .....	<b>34</b>
2.5.5.1 Orçamento de vendas .....	36
2.5.5.2 Orçamento de produção.....	38
2.5.5.3 Orçamento de compras e estoque de materiais .....	39
2.5.5.4 Orçamento de custos de matéria prima.....	40
2.5.5.5 Orçamento dos custos de mão-de-obra .....	41
2.5.5.6 Orçamento de investimentos e financiamentos .....	41
2.5.5.7 Orçamento de despesas .....	43
2.5.5.8 Orçamento da demonstração do resultado do exercício .....	44
2.5.5.9 Orçamento do fluxo de caixa.....	45
<b>2.5.6 Controle orçamentário</b> .....	<b>46</b>
<b>2.6 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS</b> .....	<b>47</b>
<b>2.6.1 Análise vertical</b> .....	<b>48</b>
<b>2.6.2 Análise horizontal</b> .....	<b>49</b>
<b>2.6.3 Análise de índices econômicos e financeiros</b> .....	<b>50</b>
2.6.3.1 Índice de liquidez imediata .....	50
2.6.3.2 Índice de liquidez corrente.....	51
2.6.3.3 Índice de liquidez seca .....	51
2.6.3.4 Índice de liquidez geral.....	52
2.6.3.5 Endividamento.....	52
2.6.3.6 Composição do endividamento .....	53
2.6.3.7 Prazo médio de recebimento.....	54
2.6.3.8 Prazo médio de pagamento .....	55
2.6.3.9 Margem de lucro sobre as vendas .....	56
2.6.3.10 Giro dos estoques .....	57
2.6.3.11 Giro do ativo .....	57
2.6.3.12 Rentabilidade do ativo .....	58
2.6.3.13 Rentabilidade do patrimônio líquido .....	58
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>60</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>62</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	62
4.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO .....	63
<b>4.2.1 Planejamento estratégico</b> .....	<b>63</b>

4.2.1.1 Missão .....	63
4.2.1.2 Valores .....	63
4.2.1.3 Diagnóstico estratégico .....	64
4.2.1.3.1 <i>Análise interna</i> .....	64
4.2.1.3.2 <i>Análise externa</i> .....	65
4.2.1.4 Objetivo estratégico.....	65
4.2.1.5 Estratégias .....	66
4.2.1.6 Projeção financeira de longo prazo .....	66
4.3 ORÇAMENTO .....	70
<b>4.3.1 Orçamento de vendas .....</b>	<b>70</b>
<b>4.3.2 Orçamento de compras .....</b>	<b>72</b>
<b>4.3.3 Orçamento de estoques.....</b>	<b>73</b>
<b>4.3.4 Orçamento de custos.....</b>	<b>74</b>
<b>4.3.5 Orçamento de despesas .....</b>	<b>75</b>
<b>4.3.6 Orçamento de fluxo de caixa.....</b>	<b>76</b>
<b>4.3.7 Orçamento do balanço patrimonial .....</b>	<b>77</b>
<b>4.3.8 Orçamento da demonstração do resultado.....</b>	<b>79</b>
4.4 ANÁLISE DE ÍNDICES ECONÔMICOS E FINANCEIROS .....	80
4.5 RELATÓRIOS GERENCIAIS .....	81
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo define-se o tema e problema da pesquisa, prosseguindo estabelecer-se os objetivos gerais e objetivos específicos, e por fim, aborda-se a justificativa para elaboração do trabalho.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

O cenário econômico e financeiro mundial vem sofrendo grandes transformações ao longo dos anos. A acirrada competitividade, a revolução tecnológica, a globalização, o novo perfil exigente do consumidor, entre outros fatores, levam ao aumento na complexidade das organizações, evidenciando assim, a necessidade de uma melhor utilização de seus recursos para garantir o crescimento e continuidade.

Neste contexto, a contabilidade gerencial apresenta-se de grande importância, pois viabiliza o sucesso na tomada de decisão, fornecendo subsídios aos gestores por meio da utilização de instrumentos e ferramentas gerenciais capazes de maximizar o desempenho empresarial ao desenvolver estratégias, traçar metas, projetar desafios, elaborar avaliações internas e externas, planejamentos, orçamentos, controles operacionais, controles de custos, controles financeiros, entre outros, todos vitais para a atividade da organização, embasados na realidade da empresa e no mercado em que está inserida.

Neste sentido, a presente pesquisa tem como objetivo analisar os aspectos gerais do uso da contabilidade gerencial nas empresas de pequeno porte destacando sua relevância para o sucesso empresarial.

Diante do exposto, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: Quais os benefícios obtidos pela utilização da contabilidade gerencial em empresas de pequeno porte?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral propõe demonstrar os benefícios relacionados ao planejamento, desenvolvimento e aperfeiçoamento das análises gerenciais em uma organização de pequeno porte.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste estudo consistem em:

- Desenvolvimento teórico acerca da contabilidade gerencial, principalmente relacionado ao planejamento de curto e longo prazos, bem como a sua gestão;
- Caracterizar o papel das organizações de pequeno porte no âmbito nacional;
- Evidenciar o papel da contabilidade gerencial no sucesso das tomadas de decisões nestas empresas; e
- Desenvolver um estudo de caso destacando a importância do uso das ferramentas gerenciais, principalmente no planejamento e gerenciamento, em organização de pequeno porte.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema deu-se em decorrência da carência atual do uso da contabilidade gerencial empregada pelo contador nas empresas de pequeno porte. Devido ao novo papel de destaque do contador diante do cenário atual e ao novo posicionamento deste profissional no contexto das organizações, conseqüentemente a análise de mercado das empresas de pequeno porte vem sendo executada por outros profissionais, e na maioria das vezes, estes não dispõem da qualificação profissional necessária ao desempenho das funções gerenciais, tais como desenvolvimento e acompanhamento de estratégias, metas e objetivos.

O perfil do profissional contábil moderno, bem como as habilidades que lhe são atribuídas, evidencia sua indiscutível capacitação e qualificação para atuar na implantação e acompanhamento da contabilidade gerencial nas organizações.

A presente pesquisa tem como finalidade desenvolver uma contextualização sobre as prerrogativas da utilização de métodos de contabilidade gerencial em organizações de pequeno porte. A demonstração deste processo transcorrerá por meio da implantação de ferramentas gerenciais em clientes de organizações contábeis. Desta forma, além de evidenciar a relevância da contabilidade gerencial para este setor da economia, também será possível agregar um diferencial amplamente vantajoso e pouco explorado pelas organizações contábeis de um modo geral.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se as apreciações sobre o tema exposto vislumbrando uma melhor compreensão da contabilidade como instrumento de gestão, desde a sua origem até a contabilidade gerencial empregada na gestão das organizações. Para tanto, vê-se os aspectos alusivos às ferramentas gerenciais que contribuem para evidenciar sua potencial importância.

### 2.1 ORIGEM DA CONTABILIDADE

Logo no princípio dos tempos, as pessoas possuidoras de bens necessitavam mensurar suas riquezas. Para isso surge a contabilidade como uma ferramenta que permite mensurar essas riquezas.

De acordo com Marion (2003, p. 26):

a contabilidade surgiu basicamente da necessidade de donos de patrimônio que desejavam mensurar, acompanhar a variação e controlar suas riquezas. Daí, poder-se afirmar que a contabilidade surgiu em função de um usuário específico, o homem proprietário de patrimônio, que, de posse das informações contábeis, passa a conhecer melhor sua saúde econômico-financeira, tendo dados para propiciar tomada de decisões mais adequadas.

Para Drummond (1995, p. 75), “a Contabilidade empírica, praticada pelo homem primitivo, já tinha como objeto, o Patrimônio, representado pelos rebanhos e outros bens em seus aspectos quantitativos”.

Denota-se que a contabilidade originou-se da necessidade humana de controle e medida a respeito de seu patrimônio. Com a evolução dos tempos, passou também a ser utilizada para gerenciar e mensurar resultados dos negócios.

#### 2.1.1 Histórico da contabilidade

Partindo do pressuposto que contabilidade surgiu da aspiração do homem em mensurar suas posses, conclui-se que a contabilidade existe paralelamente à própria existência humana.

costuma-se dizer que a contabilidade é tão antiga quanto a origem do Homem. Se abrirmos a Bíblia em seu primeiro Livro, Gênesis, entre outras

passagens que sugerem a contabilidade, observamos uma competição no crescimento da riqueza (rebanho de ovelhas) entre Jacó e seu sogro Labão (+ 4.000 a.C.). Se a riqueza de Jacó crescia mais do que a de Labão, para conhecer esse fato era necessário um controle quantitativo, por mais rudimentar que fosse. (MARION, 2003, p.30).

Neste sentido Silva e Martins (2009, p. 15), elucidam que “[...] a história da contabilidade abrange milênios, sempre participando das diversas modificações sobre a geração e o uso da riqueza e dos recursos técnicos para registro”.

.Seguindo a história da contabilidade, Marion (2003, p.31) enfatiza que:

a contabilidade, entretanto, vai atingir sua maturidade entre os séculos XIII e XVI D.C. (comércio com as Índias, burguesia, renascimento. Mercantilismo etc.), consolidando-se pelo trabalho elaborado pelo frade franciscano Luca Pacioli, que publicou na Itália, em 1494, um trabalho sobre a Contabilidade que ainda hoje é de grande utilidade no meio contábil. Assim nasceu a Escola Italiana de Contabilidade, que dominou o cenário mundial até o início do século.

Por fim, Marion (2003) conclui que a ascensão dos EUA e o crescimento do mercado de capitais evidenciou o uso da contabilidade para tomada de decisão, contribuindo assim, para a formação da Escola Contábil Americana, que domina o cenário contábil atual.

Ao longo dos tempos, a contabilidade foi evoluindo e deixando de ser apenas um instrumento para registro e controle de patrimônio. Foram criadas escolas específicas no mundo, mas principalmente no sentido de desenvolvimento de ferramentas gerenciais dando suporte ao processo de gestão de empresas de pequeno, médio e grande porte. No capítulo a seguir, abordamos sobre o tamanho das empresas, pelo fato deste trabalho abordar sobre o uso da contabilidade na gestão das empresas de pequeno porte.

## 2.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

De maneira restrita, a empresa é uma organização da atividade econômica composta por pessoas que visam satisfazer um negócio. Para isso, junta-se o capital e o trabalho e forma-se uma empresa.

Crepaldi (1998, p. 27) assegura que:

uma empresa é uma associação de pessoas para elaboração de um negócio que produz e/ou oferece bens ou serviços, com vistas, em geral a obtenção de lucros. Ela pode ser particular, governamental ou de economia mista, além de poder ter diferentes formas jurídicas.

Neste sentido, caracterizam-se como uma empresa, um conjunto de pessoas que produzem ou comercializam produtos ou serviços visando lucros, classificando-se como privada, governamental ou de economia mista.

### **2.2.1 Classificação de porte das empresas**

Independente do porte da organização, todos os administradores precisam de informações gerenciais para gerir seus negócios, assim o administrador possuirá conhecimentos da real situação da entidade e desta forma poderá tomar as decisões necessárias, vislumbrando tornar a empresa cada vez mais competitiva e próspera.

Para que seja possível estabelecer quais são as ferramentas gerenciais a serem adotadas com o objetivo de maximizar os resultados gerais das entidades, faz-se necessário classificá-las quanto ao porte.

A classificação das empresas rege-se de acordo com a Lei complementar nº 139, de 5 de dezembro de 2011, art. 3º:

- são microempresas empresas que auferirem no ano calendário a receita bruta igual ou inferior ao limite de R\$ 360.000,00 (trezentos de sessenta mil reais);
- são empresas de pequeno porte as empresas que auferirem no ano calendário valor que não ultrapasse o limite de R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais);
- as empresas as quais o faturamento anual ultrapasse os R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) são consideradas empresas normais;

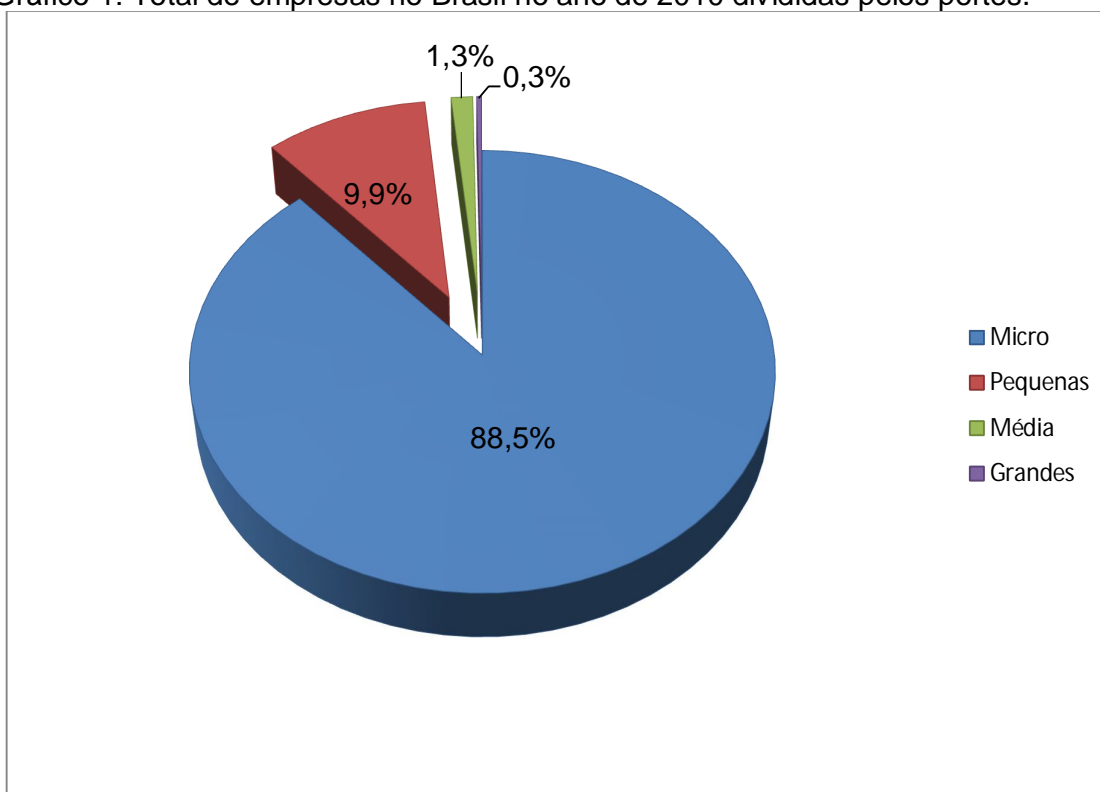
Não obstante, o discernimento estipulado pela lei que trata da matéria, ainda o serviço de apoio às micro e pequenas empresas (SEBRAE), utiliza o conceito da quantidade de colaboradores empregados nas empresas com embasamento nos dados estatísticos sobre micro e pequenas empresas.

Os dados utilizados pelo SEBRAE são oriundos de fontes seguras como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e também elaborados conforme estudos sobre micro e pequenas empresas na economia Brasileira, onde os números estão dispostos abaixo:

- **Microempresas:** na indústria e construção com até 19 colaboradores ocupados; no comércio e serviços até 9 colaboradores;
- **Pequena empresa:** na indústria e construção de 20 a 99 colaboradores ocupados; no comércio e serviço de 10 a 49 colaboradores.

O IBGE dispõe os dados relativos ao porte das empresas no Brasil em 2010 de acordo com o gráfico a seguir:

Gráfico 1: Total de empresas no Brasil no ano de 2010 divididas pelos portes.



Fonte: Adaptado de Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE

Em nosso país, conforme números apresentados pelo IBGE, da totalidade de empresas existentes, as microempresas são representadas pelo percentual de 88,5%, as empresas de pequeno porte representam 9,9%, as médias empresas representam 1,3% e as grandes empresas representam um percentual menos expressivo de 0,3%.

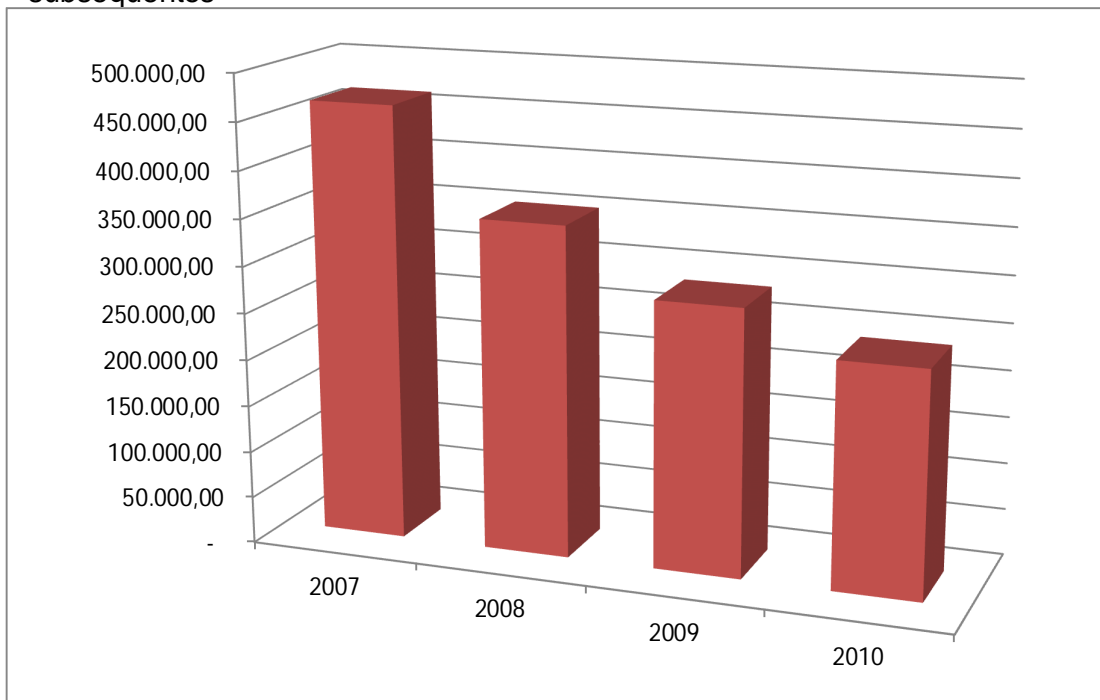
De maneira geral, no cenário econômico atual, não existe uma definição clara que caracterize de modo taxativo as empresas de pequeno porte, sendo assim, neste trabalho será utilizado o conceito embasado no faturamento anual auferido, conforme a legislação.

### 2.2.2 Sobrevivência das empresas de pequeno porte

O Brasil é um país em ascensão, sua economia complexa é composta por inúmeras variáveis, portanto, as empresas necessitam dar ênfase para o planejamento a médio e longo prazos, evitando assim, que variações futuras ocasionem o fracasso do empreendimento.

Neste sentido, conforme dados fornecidos pelo IBGE, o gráfico abaixo apresenta o número de empresas que foram constituídas em 2007 e que continuaram ativas nos anos seguintes.

Gráfico 2: número de empresas constituídas em 2007 sobreviventes nos anos subsequentes



Fonte: Adaptado de Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE

Segundo o IBGE do total de 464,7 mil empresas que foram constituídas em 2007, somente o percentual de 76,1% sobreviveram em 2008, este percentual

de sobrevivência baixou em 2009 para 61,3% e em 2010 o percentual de empresas que sobreviveram passa para 51,8%.

Conforme já exposto, no Brasil o percentual de microempresas e empresas de pequeno porte representa a maioria das empresas. Por isso o número de empresas que abre e fecha se concentra nesta faixa.

Estes dados comprovam a importância da contabilidade gerencial em empresas de pequeno porte. Muitas vezes os gestores estão despreparados para oscilações do mercado, descapitalizam a empresa por falta de planejamento, e levam seu empreendimento a passar por dificuldades e até mesmo a fechá-lo.

## 2.3 A CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é a área da contabilidade onde o profissional da contábil, juntamente com o administrador do empreendimento unem esforços e traçam os objetivos a serem alcançados. Esses objetivos visam sempre o crescimento e desenvolvimento sustentado da empresa ao longo do tempo.

Para Crepaldi (1998, p. 18) a contabilidade gerencial:

é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumento aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltado para a melhor utilização dos recursos econômicos, da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Observa-se que a entidade utiliza um modelo de gestão conforme sua efetiva necessidade, baseado em ferramentas gerenciais oferecidas pela contabilidade gerencial.

Iudícibus (1987, p.15) complementa que:

a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Logo, a contabilidade gerencial é elaborada de maneira mais analítica a fim de auxiliar os gestores na tomada de decisão e compreende a junção de vários

seguimentos contábeis, tais como a contabilidade financeira, a contabilidade de custos, a análise financeira, os balanços, entre outros.

“A contabilidade Gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores – isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações”. (PADOVEZE, 2009, p.36).

Diante do exposto, nota-se que a contabilidade gerencial foi desenvolvida com intuito de oferecer informações para os gestores tomarem a melhor decisão no momento adequado, tendo como base as ferramentas gerenciais oferecidas pela mesma.

### **2.3.1 Ferramentas para tomada de decisão**

Cada organização possui características diferenciadas, seja de produto, mercado, pontos fortes e fracos, estrutura organizacional entre outros, e sendo assim o administrador poderá encontrar várias maneiras de gerenciar seu negócio utilizando ferramentas gerenciais.

Atkinson et. Al (2008, p.37) afirma que “através de ferramentas que permitem uma interpretação dos números da empresa a contabilidade poderá executar o seu papel de gerar informações aos empresários para que este tome decisões mais acertadas em tempo hábil”.

Portanto, o gestor com a utilização das ferramentas gerenciais, obtêm informações no tempo certo para controlar a organização, conduzindo-a ao alcance dos objetivos e tornando-a cada vez mais competitiva.

### **2.3.2 A diferença entre contabilidade gerencial e contabilidade financeira**

Dentro da contabilidade de uma organização podemos classificar as informações contábeis como gerenciais e financeiras, segundo a finalidade dessas informações.

Coronado (2006, p.25) descreve que:

a contabilidade financeira objetiva relatar os resultados das operações da empresa de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade. As informações contábeis são compiladas nos demonstrativos financeiros direcionados aos usuários: internos – pessoas, gestores etc. – ou externos à empresa – acionistas, credores, instituições governamentais sindicatos etc. A contabilidade gerencial, que trabalha com o planejamento de operações futuras utilizando-se de números reais e estimados na busca da otimização dos resultados.

Considerando as peculiaridades da Contabilidade Financeira e da Contabilidade Gerencial, o quadro abaixo ressalta as suas diferenças:

Quadro 1: Características básicas das contabilidades financeiras e gerencial.

	<b>Contabilidade Financeira</b>	<b>Contabilidade Gerencial</b>
<b>Audiência</b>	Externa: acionistas, credores, autoridades tributárias	Interna: funcionários, gerentes, executivos.
<b>Propósito</b>	Relatar o desempenho passado ao público externo; contratos com proprietários e credores.	Informar as decisões internas tomadas por funcionários e gerentes; dar feedback e controlar o desempenho operacional.
<b>Posição no tempo</b>	Histórica; atrasada.	Atual, Orientada para o futuro.
<b>Restrições</b>	Regulamentada; orientada por princípios contábeis geralmente aceitos por autoridades governamentais.	Desregulamentada; sistemas e informações determinados pela administração para atender às necessidades estratégicas e operacionais.
<b>Tipo de Informação</b>	Apenas mensuração financeiras.	Mensuração financeiras, operacionais e físicas sobre processos, tecnologias, fornecedores, clientes e concorrentes.
<b>Natureza da Informação</b>	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa.	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor; válida, relevante, precisa.
<b>Escopo</b>	Altamente agregada; relatórios sobre a organização total.	Desagregada; informa decisões e ações locais.

Fonte: adaptado de Atkinson et al. Ano 2008 p.38

Conclui-se que contabilidade gerencial emprega informações concretas direcionando a empresa para um futuro melhor, e está voltada para os usuários



internos que são os administradores responsáveis pelo controle e gerenciamento dessas informações. Já a contabilidade financeira está voltada para os usuários externos, tais como os fornecedores, acionistas, bancos, governo, entre outros.

### **2.3.3 Importância das informações gerenciais para tomada de decisão**

As informações gerenciais permitem aos gestores e profissionais contábeis encontrarem o real potencial da organização, bem como a identificação clara de seus resultados. Os dados identificados possuem o poder de traçar metas e objetivos, avaliando assim as alternativas e opções futuras.

Conforme Padoveze (2009, p. 39) a contabilidade gerencial:

deverá atender a todos os segmentos hierárquicos da empresa, e isso se reflete na forma de utilização da informação contábil. Assim, teremos um bloco de informações que suprirão a alta administração da companhia, que denominamos de gerenciamento contábil global, objetivando canalizar informações que sejam apresentadas de forma sintética, em grandes agregados, com a finalidade de controlar e planejar a empresa dentro de uma visão de conjunto.

Nota-se que para suprir as necessidades dos gestores, o contador deve elaborar um plano de controle e acompanhamento dos dados, sendo um conjunto de informações gerenciais elaboradas para servir de base aos processos decisórios.

No entanto, Franco (1999) afirma que a escolha da melhor alternativa, envolve diversas variáveis que irão atender as necessidades. O gestor é antes de tudo, um tomador de decisões e por isso faz-se necessário que ele decida a melhor alternativa para a empresa atingir seus objetivos.

### **2.3.4 Relatórios contábeis**

Os relatórios contábeis devem ser elaborados de forma que o destinatário da informação encontre o entendimento claro e objetivo dos dados, isso tanto para os usuários internos, como os externos.

Padoveze (2009, p.60) descreve que:

cada relatório deve ser meticulosamente planejado, em seus mínimos detalhes. Estéticas inadequadas poderão prejudicar sensivelmente um ótimo conteúdo. O conteúdo deverá estar à altura da compreensão do usuário a quem se destina o relatório. Ele é o cliente da informação contábil.

Padoveze (2009, p. 60) complementa que “uma informação contábil tem que ser explicitada no menor prazo possível. Uma informação morosa ou atrasada perderá toda sua validade e fará parte do arquivo morto de dados”.

Observa-se que as informações dos relatórios contábeis devem ser entregues no tempo hábil para atender a necessidade do usuário, pois estão sujeitas a perderem sua importância quando entregues fora do prazo.

No capítulo seguinte serão apresentadas as principais ferramentas de gestão, com a finalidade de apresentar um modelo de gestão de curto, médio e longo prazo para gestão de pequenas empresas, para dar suporte ao estudo de caso deste trabalho de conclusão de curso.

## 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de planejamento estratégico é debatido junto aos profissionais responsáveis pelas decisões e pode ser definido como um processo estratégico que indica uma direção e projeta o destino empresarial, esboçando os planos e objetivos de uma organização.

O planejamento estratégico para Oliveira (2005) é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção, visando à interação com os ambientes internos e externos e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Ackoff (1981, p.3) complementa que:

planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja necessário agir, numa situação na qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, se tornar as atitudes apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um estado favorável.

Portanto, o planejamento estratégico pode ser considerado como um programa de elaboração de metas e objetivos que se pretendem atingir, levando a entidade a um crescimento sustentável.

Neste contexto Oliveira, (2005 p.36) diz que "[...] o Planejamento Estratégico é um processo que deve levar em consideração a situação atual da empresa e ter-se perspectiva do que se almeja futuramente, traçando meios para que se torne realidade o que foi delineado".

Corroborando com o exposto, Munhoz(1993) diz que Planejamento Estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

Cunha (2000 apud Lunkes, 2007, p. 16) conceitua planejamento estratégico como sendo "[...] um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente".

Diante destas exposições, o planejamento no âmbito empresarial é o processo que envolve avaliação e tomada de decisões, direcionando a organização para um futuro promissor, considerando cenários prováveis e estabelecendo metas para que a empresa tenha condições de enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas no ambiente do qual está inserida.

#### **2.4.1 Missão**

De um modo geral, a missão pode ser definida como o papel que a entidade assume perante o ambiente e negócio no qual ela está inserida. Ela é a "carteira de identidade" da empresa.

Chiavenato (2003, p. 41) define missão da seguinte forma:

a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o "negócio", delimitando o seu ambiente de atuação. A missão da organização representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade.

"A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro." (OLIVEIRA, 2005, p. 128).

Corroborava Tavares (2005, p. 103) afirmando que:

a missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio. Consiste na razão de sua existência e na delimitação de seu espaço de atuação.

Por fim, denota-se que a missão está diretamente relacionada com o interesse e com a função que a entidade desempenha, representando o papel da empresa dentro do seu negócio.

#### **2.4.2 Visão**

De forma objetiva, pode-se afirmar que a visão visa apresentar o que a entidade vislumbra para o seu futuro, projetando a empresa de uma situação atual e buscando um comportamento proativo.

Neste contexto Tavares (2005, p. 98), conceitua visão como:

uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca. A visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra.

“A visão de negócios deve ser sucinta, mas mantendo a capacidade de fazer sonhar e incentivar o compromisso de todos os públicos de interesse. Muitas vezes, ela é expressa em slogans.” (CHIAVENATO, 2003, p. 66)

Do ponto de vista de Oliveira (2002, p. 88):

a visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Com base neste apoio, os gestores encontram na visão os elementos balizadores necessários à execução do planejamento estratégico, sempre levando a empresa a atingir os objetivos desejados no futuro.

### 2.4.3 Valores

A fixação dos valores ou princípios possibilita que a organização motive os gestores e funcionários, pois os valores sintetizam a razão da existência da empresa.

“Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.” (OLIVEIRA, 2009, p. 43).

Diante do exposto, os valores servem como norteadores para o comportamento a ser adotado na empresa, representam a essência cultural da entidade, servindo de base para tomada de decisões.

Contribuindo com o exposto Amboni e Andrade (2010, p. 60) explicam que:

os valores representam um conjunto de princípios que orientam a tomada de decisão e o comportamento de todos os colaboradores, guiando as atividades de uma organização. Os valores definem de certa forma o caráter e o modo de ser de uma organização. [...] Podem ser considerados como um projeto para a organização e um esforço para atingir as metas por ela fixadas.

Por fim, conclui-se que os valores de uma organização são os princípios dos quais ela se baseia, ou seja, compreende o estilo de atuação da empresa no mercado. Os valores têm como principal objetivo serem os balizadores de todo o processo decisório da empresa.

### 2.4.4 Análise interna

A análise interna busca identificar os pontos fortes e fracos da organização, com o objetivo de saná-los, sempre avaliando o ambiente interno da empresa.

Oliveira (2005, p. 102) expõe o conceito a cerca disto:

a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Neste esteio, verifica-se que a análise interna desempenha função essencial, pois é a partir da ciência a cerca de suas vantagens competitivas ou de suas limitações internas que a entidade adquire a capacidade de aperfeiçoar-se em face ao mercado e aos seus concorrentes.

#### **2.4.5 Análise externa**

A análise externa compreende as oportunidades e ameaças a serem identificadas a cerca do ambiente externo do qual a organização está inserida.

A este respeito adverte Chiavenato (2003, p. 80), que:

a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente. Essa análise externa é feita por meio de obtenção e colheita de informações a respeito do mundo dos negócios e verifica as possíveis ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e a melhor maneira de evitar ou usufruir dessas situações.

Portanto, para a execução da análise externa faz-se necessário o uso de instrumentos e mecanismos que possibilitem a captação de informações a cerca das potenciais dificuldades ou conveniências, as quais serão aplicadas ou avaliadas pela organização, para atingir seus objetivos. Este levantamento visa à identificação das principais oportunidades que levarão a empresa a atingir seus objetivos estabelecidos para o futuro.

#### **2.4.6 Objetivos**

De forma sucinta, os objetivos são as metas que a empresa almeja obter a curto, médio e longo prazo. É importante que estas metas sejam mensuráveis e de simples entendimento.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 71) falam que:

um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização desejada pretende alcançar. É uma imagem que a organização pretende para o seu futuro. Quando um objetivo é atingido, ele deixa de ser a imagem orientadora da organização e é assimilado à organização como algo real e atual. Torna-se realidade e deixa de ser objetivo desejado. Nesse sentido, um objetivo nunca existe como algo tangível: ele é um estado que se procura e não um estado que se possui.

Neste contexto, quando o objetivo da entidade for alcançado, irá se transformar em uma realidade e deixará de ser uma aspiração, logo, será necessário o delineamento de novos objetivos.

Valadares (2002, p. 65) esclarece que a entidade deve avaliar os itens a seguir para fixar seus objetivos:

- se estão condizentes com a missão e o contexto dos negócios (produtos, mercados, clientes) da empresa;
- se são realísticos; se estão quantificados;
- se são claros, nunca ambíguos, entendidos por todos;
- se correspondem as convicções do empresário ou da alta administração;
- se são específicos, mensuráveis e desafiadores (prazos para realização);
- se são adequadamente referentes a fatores internos e externos da empresa;
- se têm sistemas de controle e avaliação adequados;
- se têm prioridades estabelecidas.

Observa-se que para a formulação dos objetivos diversos, fatores relacionados com a empresa devem ser considerados, tais como a missão, clareza, coerência com as análises internas e externas, prazos para realização, entre outros. Os objetivos devem representar a expectativa da empresa no futuro e de forma mensurável.

#### **2.4.7 Estratégias**

Nas estratégias definem-se os procedimentos para a prática do planejamento objetivando com foco na obtenção dos objetivos. As estratégias devem gerar vantagem competitiva para a empresa.

Chiavenato e Sapiro (2003, p.256):

o sucesso no alcance dos objetivos organizacionais almejados será função da implementação de boas estratégias, que possibilitem o planejador a deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis, aproveitando as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizando as ameaças.

Percebe-se que as estratégias devem ser bem elaboradas para o efetivo alcance dos objetivos. As estratégias estão voltadas à potencialização dos pontos fortes, amenização dos pontos fracos, neutralização das ameaças e aproveitamento das oportunidades do mercado.

Na visão de Valadares (2002, p.86) “uma estratégia bem-sucedida vem a depender não só de uma escolha intrínseca, como também da competência da alta administração, da estrutura organizacional, dos sistemas gerenciais e até mesmo das pessoas”.

Deste modo, a fim de cumprir as metas estabelecidas garantindo o sucesso da estratégia, além de cuidados com sua elaboração, faz-se necessário o envolvimento de pessoas capacitadas para a execução.

## 2.5 ORÇAMENTO

O orçamento revela as projeções bem como as perspectivas dos gestores no que tange ao desempenho da instituição. É uma ferramenta muito importante para a implementação e gerenciamento do Planejamento Estratégico.

Na concepção de Padoveze (2009, p. 501) “Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo período”.

Sá e Moraes (2005) destacam que o orçamento promulga o planejamento estratégico em números, sintonizando assim as políticas distintas de uma organização.



### **2.5.1 Sistema orçamentário**

O sistema orçamentário compreende o processo pelo qual o orçamento é utilizado pela organização, gerindo a empresa baseado nas informações e metas projetadas no período, levando em consideração as diretrizes orçamentárias estabelecidas.

No ponto de vista de Lunkes (2007, p.14), “o sistema orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão de despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes e fixação de padrões definidos de atuação para indivíduos com responsabilidades de supervisão”.

### **2.5.2 Ciclo orçamentário**

No que tange ao ciclo orçamentário empresarial, pode-se afirmar, que as empresas conduzidas com maior eficiência possuem o seguinte ciclo orçamentário, conforme Horngren, Foster e Datar (1997 apud LUNKES, 2007, p. 31):

- planejamento do desempenho da empresa como um todo, assim como as respectivas subunidades. Todos os gestores concordam com o que é esperado deles;
- estabelecimento de um parâmetro de referencia, isto é, um conjunto de expectativas específicas com relação às quais os resultados reais possam ser comparados;
- análise das variações dos planos, seguida, se necessário, das respectivas ações corretivas;
- replanejamento, levando em consideração o feedback e a mudança das condições.

Denota-se que o ciclo orçamentário compreende o ritual orçamentário adotado pela entidade, levando em conta a cultura e outros valores pertinentes ao universo do qual ela está inserida.

### **2.5.3 Tipos de orçamento**

Na contabilidade orçamentária, conforme Padoveze (2009, p.506) “há basicamente dois tipos clássicos de orçamento: o orçamento estático e o orçamento flexível”.

### 2.5.3.1 Orçamento estático

O orçamento estático é o tipo de orçamento mais utilizado pelas empresas, principalmente quando se trata de ferramenta de implementação do planejamento estratégico, e também devido a nossa economia ser considerada estável.

O orçamento estático conforme Padoveze (2009, p. 506):

é o orçamento mais comum. Elaboram-se todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinado volume de produção ou vendas. Os volumes, por sua vez, também determinarão o volume das demais atividades e setores da empresa. O orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias

Verifica-se que o orçamento estático não sofre variações como o próprio nome descreve, porém quando o cenário sofrer variações relevantes, o mesmo deve ser revisado, sendo ajustado a este novo cenário.

Ainda conforme Padoveze (2009), em alguns casos este orçamento poderá tornar-se inalcançável, pois é embasado em números fixos, pré-estabelecidos e o mercado atua sujeito a inúmeras alterações. Neste caso se realiza uma revisão orçamentária buscando adequação, mas ainda dentro do orçamento estático.

### 2.5.3.2 Orçamento flexível

A respeito da limitação identificada a cerca do orçamento estático, fez-se necessária o emprego de outro tipo de orçamento capaz de sanar esta dificuldade.

O orçamento flexível de acordo com Padoveze (2009, p. 506) foi instituído:

para solucionar o problema do orçamento estático, surgiu o conceito de orçamento flexível. Neste caso, em vez de um único número determinado de volume de produção ou vendas, ou volume da atividade setorial, a empresa admite uma faixa de nível de atividades, onde tendencialmente se a situarão tais volumes de produção ou vendas. [...]

Conforme já exposto, este orçamento teve início a partir da necessidade de ajustes do orçamento estático, com base na premissa de que o orçamento flexível sofre alterações conforme o mercado.

Lunkes (2007, p.177) enfatiza que:

O importante do orçamento flexível é a possibilidade de identificar de onde vêm as diferenças, se elas foram causadas pela variação do preço, volume etc., ou foram causadas por eficiência ou ineficiência no uso de materiais, mão-de-obra, entre outros. Para tomar as decisões acertadas, é preciso ter as causas dessas variações, para então determinar ações que venham a corrigir tais distorções.

Com o orçamento flexível a entidade pode organizar-se para alguns eventos futuros, devido aos vários níveis de atividades utilizados, este orçamento auxilia os gestores na cobrança da realização dos objetivos traçados em cada setor e ajuda a lidar com inseguranças do ambiente ao qual está inserida.

#### **2.5.4 Premissas**

As premissas correspondem às ideias iniciais utilizadas para formar uma concepção, portanto, fazem parte do processo do planejamento estratégico como base na projeção do orçamento.

Conforme Padoveze (2009, p.513) as premissas são “[...] as informações básicas para delinear o plano orçamentário, tais como comportamento das vendas, produção, novos negócios e oportunidades, necessidades de investimentos e financiamentos, logística etc., são passíveis de ser assumidas em termos quantitativos”.

Por fim, considerando as situações futuras da organização, as premissas atuam como recurso empregado pelos gestores para atingir os objetivos, pois permitem delimitar o plano de ação a ser seguido.

#### **2.5.5 Estrutura do plano orçamentário**

Para que seja possível a elaboração do orçamento, faz-se necessário a estruturação do mesmo, tendo como ponto de partida o plano de vendas e finalizando nas projeções das demonstrações contábeis e fluxo de caixa.

Para Padoveze (2009, p.514), o plano orçamentário observa três segmentos essenciais, a saber:

- O orçamento operacional;
- O orçamento de investimento e financiamentos;
- A projeção dos demonstrativos contábeis.

Lunkes (2007, p.32) elucida a cerca do orçamento operacional:

aparece no primeiro plano do orçamento global e é formado pelas seguintes peças: orçamento de vendas, orçamento do estoque final, orçamento de fabricação, orçamento de custos dos materiais, orçamento da mão-de-obra direta, orçamento dos custos indiretos de fabricação e orçamento das despesas departamentais [...].

O orçamento operacional compreende o plano orçamentário que abrange a maior parte das ferramentas orçamentárias. No orçamento operacional é possível vislumbrar o resultado da organização, pois contem as informações de vendas, custos e despesas.

No tocante ao orçamento de investimento e financiamento, Padoveze (2009, p. 515) elenca as peças orçamentárias que compõem este seguimento do plano orçamentário:

- Orçamento de investimentos (aquisições de investimentos, imobilizados e diferidos);
- Orçamento de financiamento e amortizações;
- Orçamento de despesas financeiras.

O orçamento de investimentos e financiamentos corresponde uma ferramenta vital do plano orçamentário, levando em conta que na maioria das vezes, as organizações necessitam fazer investimentos utilizando recursos altíssimos para suprir suas necessidades. Considerando a carência de recursos financeiros próprios, as instituições passam a captar recursos de terceiros através de financiamentos.

Na concepção de Lunkes (2007, p.51) a projeção dos demonstrativos contábeis compreende:

quando todas as peças orçamentárias mencionadas estiverem preparadas, pode-se elaborar o orçamento geral, determinando o resultado do período. Todas as receitas e as despesas geradas em cada peça orçamentária são reunidas para projetar o resultado. Essa projeção permite a análise e avaliação dos resultados que foram alcançados através do planejamento.

O orçamento dos demonstrativos contábeis é elaborado partindo do balanço patrimonial inicial, adicionando o orçamento operacional e o orçamento de investimento e financiamento, gerando o resultado do período. Com este resultado é possível avaliar se os objetivos do Planejamento Estratégico esta sendo atingido.

Padoveze (2009, p.515) explana que a projeção dos demonstrativos compreende as seguintes peças orçamentárias:

- Projeção de outras receitas operacionais e não operacionais e despesas não operacionais;
- Projeção das receitas financeiras;
- Projeção da demonstração de resultados do período orçamento;
- Projeção do balanço patrimonial ao fim do período orçamentário;
- Projeção do fluxo de caixa;
- Projeção da demonstração das origens e aplicações dos recursos;
- Análise financeira dos demonstrativos projetados.

Percebe-se conforme o exposto que a estrutura do plano orçamentário é dividida em três partes: o orçamento operacional diretamente relacionado às receitas e despesas da organização, o orçamento de financiamento e investimento e o orçamento das projeções dos demonstrativos contábeis.

#### 2.5.5.1 Orçamento de vendas

Neste orçamento apresentam-se os produtos a serem comercializados, os valores relativos aos tributos, os preços à vista, os preços a prazo, os valores unitários e os valores finais. É o ponto de partida do processo orçamentário e as demais etapas derivam dele.

Conforme enfatiza Zdanowicz (1989, p. 38) “o orçamento de vendas relaciona os produtos a serem distribuídos pela empresa e os respectivos segmentos mercadológicos, indicando quantidade, preço unitário e valor total.”

Lunkes (2007, p.42) complementa expondo que:

o orçamento de vendas é formado pelas previsões de vendas de um período predeterminado. Ele estima as quantidades de cada produto ou

serviço que a empresa planeja vender ou prestar, define o preço a ser praticado, impostos incidentes e a receita a ser gerada, como também pode imbuir a quantidade de clientes a serem atendidos, as condições básicas dessa venda, a vista ou a prazo, entre outras informações.

Observa-se que o orçamento de vendas compreende uma estimativa das vendas em um dado período, considerando a representatividade de todos os elementos que a compõe, tais como quantidade, preços praticados entre outros.

Na visão de Moreira (2008, p.60) “o orçamento de vendas é a peça básica de elaboração do orçamento, condicionando todo o processo”.

O orçamento de vendas é visto como base para a elaboração do orçamento operacional, pois a partir da demanda de vendas são estabelecidas as variáveis orçamentárias, tais como as compras de material, o número de funcionários, as despesas operacionais e as necessidades de investimentos.

Warren, Reeve e Fess (2001, p.188) afirmam que:

a administração, com a intenção de controlar, pode comparar as vendas reais com as orçadas por produto, região ou representante de vendas. A administração poderia verificar quaisquer diferenças significativas e tomar medidas corretivas cabíveis.

Se a realização das vendas não corresponder às expectativas definidas no orçamento de vendas, os gestores poderão adotar as ações corretivas que se fizerem necessárias, visando o atingimento do planejado.

Padoveze (2009, p.518) destaca os aspectos a serem observados na elaboração do orçamento de vendas.

- Identificação dos produtos a serem vendidos;
- Determinação do critério de entendimento do que é produto para fins do orçamento de vendas (por versão especificada, por modelo, por linha de produto etc.);
- Identificação dos mercados dos produtos (mercado interno, regiões, filiais, mercado externo, clientes-chaves etc.);
- Determinação das quantidades a serem orçadas;
- Determinação dos preços para cada produto e para cada mercado;
- Determinação dos preços a vista e a prazo;
- Incorporação da eventual mudança da política de crédito;
- Determinação das quantidades de vendas a vista e a prazo;

- Determinação dos aumentos previstos as listas de preços, segundo as premissas orçamentárias;
- Determinação das projeções das taxas das moedas estrangeiras para vendas ao mercado externo;
- Incorporação das sazonalidades mensais conhecidas e/ou estimadas;
- Inclusão das expectativas de vendas de acessórios, opcionais, produtos complementares, por produto;
- Identificação dos impostos sobre vendas para cada produto e mercado;
- Identificação dos créditos fiscais para cada produto e mercado;
- Projeção de outras receitas acessórias, como variações cambiais após a venda, recuperações de despesas etc.;
- Projeção de inadimplências etc.

Observa-se que cada entidade possui suas características peculiares, sendo assim, faz-se necessário que os gestores avaliem criteriosamente quais aspectos são mais relevantes para o negócio na elaboração do orçamento de vendas. Principalmente pelo fato das demais etapas dependerem deste plano.

#### 2.5.5.2 Orçamento de produção

Após a formação do orçamento de vendas, o elemento do plano orçamentário que deriva das vendas é o orçamento de produção, conforme Warren, Reeve e Fess (2001, p.188) o orçamento de produção “deve ser cuidadosamente coordenada com o orçamento de vendas para assegurar que a produção e as vendas sejam mantidas em equilíbrio durante o período [...]”.

Lunkes (2007, p.45) complementa que:

uma estimativa realística para determinar a necessidade de estoque é essencial na elaboração do orçamento de produção. O excesso de estoques no mês pode conduzir a redução na produção e demissão de empregados no mês seguinte ou a ociosidade de mão-de-obra e equipamentos. Por outro lado, estoques inadequados podem resultar em aumento de custos com o pagamento de horas extras ou perdas de pedidos de clientes.

O processo produtivo da organização tem que dar suporte a quantidade prevista para vendas, caso a empresa não consiga atender a demanda de vendas, tem que tomar medidas visando o atendimento sob pena de prejuízos com perdas de clientes.

### 2.5.5.3 Orçamento de compras e estoque de materiais

A área de compras e estoque de materiais desempenha um papel estratégico em uma organização. Pois devemos estabelecer os níveis mínimos de estoques, porém sem deixar de atender os clientes.

Na concepção de Dias (1993, p. 259):

a função compras é um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento [...].

Neste sentido, confirmam Martins e Alt (2000, p. 67) “os objetivos de compras devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa com um todo, visando o melhor atendimento ao cliente interno e externo”.

O planejamento do setor de compras deverá possuir a capacidade de oferecer as vantagens competitivas que a empresa necessita, buscando alternativas de produtos e fornecedores.

Padoveze (2009, p. 524) esclarece que:

o orçamento de compras determina o orçamento do saldo final a pagar aos fornecedores, pois sabe-se o prazo de pagamento de cada compra. O mais comum é constituir um indicador médio, que é o prazo médio de pagamento de fornecedores, também em quantidade de dias. Não há necessidade de elaborar o orçamento de pagamento a fornecedores, pois este é consequência do orçamento de compras mais a variação do saldo de contas a pagar a fornecedores.

Conforme enfatizado por Dias (1993, p.260) “[...] comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Existem certos mandamentos que definem como comprar bem e incluem a verificação dos prazos, preços, qualidade e volume”.



Executar com eficiência a tarefa de comprar bem consiste em adquirir produtos com boa qualidade e menor custo, desta forma, a entidade poderá obter resultados globais mais satisfatórios. Neste caso, deve-se também buscar equilíbrio entre o prazo de vendas e prazo de compras, visando não gerar déficit financeiro de recursos.

#### 2.5.5.4 Orçamento de custos de matéria prima

O orçamento de custos de matéria prima deve ser formado observando a necessidades e política de estoques da organização, neste sentido é fundamental que a organização correlacione os custos dos produtos utilizados com a previsão de produção e venda.

Dias (1993, p. 259) afirma que:

[...] em todo sistema empresarial, para se manter um volume de vendas e um perfil competitivo no mercado e, conseqüentemente, gerar lucros satisfatórios, a minimização de custos deve ser perseguida e alcançada, principalmente os que se referem aos materiais utilizados, já que representam uma parcela por demais considerável na estrutura de custo total.

De acordo com o tipo de negócio, os custos com a matéria-prima podem apresentar grande representatividade nos custos totais de uma organização, por isso devemos sempre buscar alternativas de produtos e fornecedores.

Para Lunkes, (2007 p. 47) a elaboração deste orçamento requer o cumprimento das seguintes fases:

- determinação das quantidades de matérias primas exigidas para o atendimento da fabricação e fornecimento das informações à área de compras;
- estabelecimento das políticas de estocagem de matérias-primas;
- elaboração do programa de suprimentos, além de informações sobre qualidade, desperdício, entre outros;
- determinação do custo estimado das matérias-primas necessárias à fabricação, incluindo o plano de investimentos e informações à área financeira.

Percebe-se conforme o exposto, que o orçamento de custos de matéria prima envolve as demais áreas da entidade, tais como setor de compras, estoque, controle e áreas financeiras.

#### 2.5.5.5 Orçamento dos custos de mão-de-obra

O orçamento dos custos de mão-de-obra serve para atender a demanda estimada de produção levando em conta o tempo e o desempenho dos empregados na execução das tarefas, bem como a remuneração cabível a cada atividade.

Para Lunkes (2007, p.48) “o objetivo macro do orçamento de mão-de-obra direta é estimar a necessidade de recursos humanos, recrutamento, treinamento, avaliação e especificação de tarefas, avaliação de desempenhos, negociação com sindicatos e administração salarial”.

A cerca dos custos de mão-de obra, Lunkes (2007) afirma que o orçamento do custo de mão-de-obra contém os elementos necessários pra atender as exigências pré-estabelecidas relativas à produção.

Logo, infere-se que este orçamento está estreitamente relacionado com a necessidade de produção apurada a partir do plano de vendas. Devemos sempre ter o cuidado de prever a estrutura mínima necessária ao atendimento da produção.

#### 2.5.5.6 Orçamento de investimentos e financiamentos

No tocante a realização do orçamento de investimento e financiamento de acordo com Padoveze (2009, p. 545) “[...] o enfoque básico é elaborar o orçamento de gastos previstos com investimentos, que serão ativados como ativo permanente, bem como dos financiamentos necessários para fazer face à necessidade de fundos para aquisição”.

Logo, para realizar o orçamento de investimento e financiamento, faz-se necessário elaborar a previsão do que será convertido em ativos e dos fundos necessários para aquisição.

Padoveze (2009, p, 545) diz que:

uma característica desses orçamentos é que sua elaboração e análise tendem a ficar restritas às áreas de finanças e controladoria, além da cúpula diretiva da companhia. Outra característica destes orçamentos é que exigem poucas peças orçamentárias, e, portanto, de mais fácil obtenção dos seus números.

Observa-se que a elaboração do orçamento de Investimentos e Financiamentos limita-se a algumas as áreas da entidade, geralmente da cúpula administrativa, e no caso de investimentos relevantes, sempre devemos realizar avaliação do retorno e da disponibilidade de recursos para aquisição do mesmo.

Padoveze (2009, p, 545) complementa que o orçamento de investimento:

[...] não se liga apenas aos planos de curto prazo. Parte dos investimentos necessários para o próximo exercício é decorrente dos planos operacionais que se originam do planejamento estratégico exemplificando, os investimentos necessários para suportar projetos de investimentos em novos produtos, em novas plantas ou em novos canais de distribuição serão gastos efetuados no próximo período, mas que provavelmente serão para produtos e atividades a serem produzidas em exercícios futuros e que decorreram de decisões no passado.

Neste esteio, orçamento de investimento apresenta-se como ferramenta de suma importância no processo orçamentário, pois as organizações devem fazer os investimentos conforme suas necessidades atuais e futuras.

Lunkes (2007, p.56) explana que:

[...] as empresas que querem permanecer competitivas necessariamente terão que investir montantes cada vez maiores de recursos em seus ativos. Para piorar a situação, as necessidades e os cenários mudam a qualquer momento, portanto, fica evidente que não há margem para erros quando definir, elaborar e implementar investimentos de longo prazo.

A cerca das concepções estabelecidas, os projetos de investimento exigem na maioria das vezes recursos expressivos, sendo assim, é necessário evitar desperdícios dos recursos financeiros, pois tais desbaratos podem ocasionar o aumento dos custos fixos e conseqüentemente elevar o valor do produto.

Para Padoveze, (2009) a obtenção de novos fundos, essencialmente deveria estar ligada a obtenção de novos investimentos, entretanto outras necessidades de fundos podem acontecer no dia a dia da organização, tais como:

fundos para aumento de capital de giro, programas estratégicos de propaganda, reestruturação organizacional, reestruturação das dívidas etc.

O orçamento de financiamento conforme Padoveze (2009, p.546) “tem por finalidade prever tudo o que é relacionado com a área de obtenção de fundos, os gastos para manutenção destes fundos, bem como os pagamentos previstos”.

Por fim, no tocante aos investimentos e financiamentos, uma decisão errônea não será resolvida sem afetar a situação financeira da organização e na pior hipótese ainda poderá ocasionar a falência da mesma.

#### 2.5.5.7 Orçamento de despesas

As despesas administrativas, comerciais e financeiras, são orçadas nesta fase do plano orçamentário e devem levar em consideração a estrutura mínima para dar suporte as operações da empresa.

O orçamento de despesas conforme Padoveze (2009, p. 533):

é a parte mais trabalhosa do orçamento, pois consiste em elaborar pelo menos uma peça orçamentária para cada setor da empresa, sob a responsabilidade de um responsável. Além disso, também a variedade de despesas tende a ser significativa. Não se recomenda o orçamento de despesas de forma sintética, e sim da forma mais analítica possível.

O orçamento de despesas é uma etapa muito atribulada devido ao grande número de setores envolvidos. Recomenda-se, portanto, que este orçamento seja executado da forma mais analítica possível, a fim de facilitar a visualização das despesas departamentais, permitindo assim, que sejam traçados com cuidado os objetivos para minimizar as despesas desnecessárias.

Padoveze (2009, p. 534) enfatiza que diversos aspectos devem ser observados para a elaboração desta etapa do orçamento, dos quais apresentamos os principais:

- orçamento seguindo a hierarquia estabelecida;
- departamentalização;
- orçamento para cada área de responsabilidade;
- custos controláveis;
- quadro de premissas;
- levantamento das informações bases;

- observação do comportamento dos gastos;
- orçar cada despesa segundo sua natureza e comportamento etc.

Do ponto de vista de Lunkes (2007), as despesas e receitas operacionais estão relacionadas com os gastos imprescindíveis a gestão das operações de uma empresa, tais como: despesas com pessoal, viagens, telefone, correio, fax, material de escritório, depreciação dos bens de escritório, seguros, taxas, energia elétrica, entre outros.

Logo, verifica-se que o orçamento de despesas trata-se de peça orçamentária que relaciona diversos departamentos de uma entidade e deve ser elaborado por natureza de gastos, para facilitar o gerenciamento.

Conforme Moreira (2008, p.110) “o orçamento de despesas com vendas e administrativas envolve o planejamento dos valores a serem despendidos na comercialização e nas funções de apoio às atividades operacionais”.

Observa-se então que em uma organização que possui um bom controle de despesas ocorrem poucos desperdícios, sendo assim, o orçamento de despesas compreende importante ferramenta no processo orçamentário.

#### 2.5.5.8 Orçamento da demonstração do resultado do exercício

De maneira geral, o orçamento da demonstração do resultado do exercício (DRE), é uma ferramenta que apresenta o resultado da organização em dado período.

Padoveze (2009, p.515) elucida que:

é o segmento do plano orçamentário que consolida todos os orçamentos. Parte do balanço patrimonial inicial, incorpora o orçamento operacional e o orçamento de investimentos e financiamentos, projeta as demais contas e conclui com um balanço patrimonial final.

Neste contexto, o orçamento da demonstração do resultado do exercício é elaborado a partir do balanço patrimonial inicial, acrescentando diversos orçamentos, tais como: orçamentos de vendas, orçamento de fabricação, o orçamentos de despesas.

A respeito da demonstração do resultado, Padoveze (2003, p. 254) enfatiza que:

fica evidente que o orçamento operacional é responsável pela maior parte de seus elementos. Da Receita Operacional Bruta até a rubrica Lucro Operacional, todos os componentes da demonstração dos resultados fazem parte do Orçamento Operacional. O Orçamento de Investimentos inclui apenas os Resultados Não-Operacionais. O orçamento de Financiamentos inclui o orçamento das despesas financeiras e das receitas financeiras que não estão vinculadas às aplicações financeiras.

Nota-se, portanto que a base para o orçamento da demonstração do resultado é o orçamento operacional incluindo valores referentes às receitas, impostos, custos, e despesas. Já o orçamento de investimento é visto somente no grupo de resultados não operacionais e o orçamento de financiamento é introduzido no grupo das despesas financeiras.

#### 2.5.5.9 Orçamento do fluxo de caixa

O orçamento do fluxo de caixa evidencia os ingressos e egresso de recursos disponíveis do período orçado. Nele devemos incluir todas as entradas e saídas sejam operacionais ou não ligadas à atividade da empresa.

Anthony e Govindarajan (2006, p. 469) expõem sobre o orçamento de fluxo de caixa :

[...] o orçamento de fluxo de caixa é naturalmente, uma projeção importante para o planejamento financeiro. Como seu título indica, a demonstração do fluxo de caixa mostra as entradas e saídas de recursos financeiros durante o ano, normalmente por trimestre. Além dela, o tesoureiro necessita de uma demonstração mensal do saldo do fluxo de caixa (às vezes de períodos menores), a fim de planejar suas fontes de crédito de contratação de financiamentos a curto prazo.

O orçamento de fluxo de caixa é uma ferramenta amplamente utilizada pelo tesoureiro, pois ele necessita das informações de caixa para programar os pagamentos, controlar os recebimentos e projetar a captação de recursos de terceiros quando necessitar.

Ainda, os autores Anthony e Govindarajan (2006, p. 469) complementam que “a demonstração do fluxo de caixa orçado mostra a necessidade de recursos

durante o ano que serão supridas pelos lucros auferidos e qual a quantidade de recursos que deve ser obtida por meio de empréstimos e fontes externas”.

A este respeito, Lunkes (2007, p.53) enfatiza que:

o orçamento de caixa pode ajudar a empresa a equilibrar o caixa, identificando deficiências de recursos monetários com antecedência, o que pode levar a empresa a buscar empréstimos a juros menores, como também a estimar os excessos de recursos, permitindo projetar investimentos com certa antecedência.

Deste modo, o orçamento de fluxo de caixa compreende um instrumento pelo qual o tesoureiro identifica com antecipação as faltas ou sobras de recursos, sendo útil tanto no combate a falta de recursos, permitindo que a entidade possa contrair empréstimos de terceiros com juros e prazos favoráveis, quanto nas sobras de recursos, permitindo o planejamento eficaz e seguro nos investimentos.

### **2.5.6 Controle orçamentário**

Resumidamente, o controle orçamentário consiste em uma ferramenta utilizada pelo gestor para identificar os setores que não alcançaram as metas estabelecidas, ou apresentam desvios em relação aos objetivos traçados.

[...] a base do controle orçamentário é o confronto dos dados orçados contra os dados reais obtidos pelo sistema de informação contábil. As variações ocorridas entre os dados reais e os orçados permitirão uma série de análises, identificando se as variações ocorridas foram decorrentes de plano, preços, quantidades, eficiência etc. (PADOVEZE, 2003, p. 273).

O controle orçamentário é elaborado após a comparação entre os dados orçados e os realizados, sendo possível analisar e ajustar as variações ocorridas em relação aos objetivos estabelecidos.

Os principais objetivos do controle orçamentário conforme Padoveze (2009, p.546) são:

- Identificar e analisar a variações ocorridas;
- Corrigir erros detectados;
- Ajustar o plano orçamentário, se for o caso, para garantir o processo de otimização do resultado e a eficácia empresarial.

Ainda o autor Padoveze (2009, p.546) conclui que “[...] os gestores são responsáveis pela geração do lucro de suas áreas de responsabilidade, o controle orçamentário é mais um dos instrumentos de gestão necessário para otimizar esse objetivo”.

Sendo assim, elabora-se o controle orçamentário para amparo aos gestores da organização, visto que este controle orçamentário é uma ferramenta que auxilia a alcançar resultados satisfatórios, através do confronto das informações orçadas versus as realizadas.

## 2.6 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

De maneira geral a análise das demonstrações contábeis compreende um instrumento importante para a gestão de qualquer organização, dada à capacidade ampla de avaliação dos dados referentes à situação econômica, patrimonial e financeira.

de modo geral, podemos dizer que o objetivo básico das demonstrações contábeis é fornecer informações para a correta gestão dos negócios e para a correta avaliação dos resultados operacionais. Apresentam, portanto, elementos que possibilitam aos empresários e administradores o planejamento e o controle do patrimônio da empresa e das atividades sociais (REIS, 2003, p.43).

O objetivo das demonstrações contábeis em sentido amplo consiste em fornecer informações que evidenciem com clareza a posição econômica, patrimonial e financeira das organizações, para os gestores tomar decisões conforme planejado.

Santos e Barros (2005, p. 119) evidenciam três métodos de análise de grande aceitação pelos profissionais da área, a saber:

- Análise vertical (AV);
- Análise horizontal (AH);
- Análise por meio de quocientes ou índices.

Na concepção de Santos e Barros (2005) o analista deve saber que uma análise bem executada necessita da utilização das técnicas de análise vertical, análise horizontal e análise por índices.



### 2.6.1 Análise vertical

A análise vertical é um dos principais instrumentos de análise de uma empresa. Ela demonstra a representatividade das contas analisadas e quando comparada, esta representatividade ao longo do tempo, nos indica variações fora do padrão.

O objetivo da análise vertical conforme Matarazzo (2010, p.176) é:

mostrar a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence e, através da comparação com padrões do ramo ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, permitir inferir se há itens fora das proporções normais.

Logo, a análise vertical corresponde a um cálculo que demonstra a representatividade de cada conta individual em relação ao total do seu grupo, ou seja, os valores individuais apurados nas contas do ativo serão avaliados utilizando como base os valores totais apurados do grupo ativo, a mesma metodologia é empregada para as contas do grupo passivo.

Segundo Hoji (2008, p.281) “a análise vertical facilita a avaliação da estrutura do Ativo e do Passivo, bem como a participação de cada item da Demonstração de Resultado na formação do lucro ou prejuízo”.

Neste sentido corrobora Assaf (2001, p. 108):

desta forma, dispondo-se dos valores absolutos em forma vertical, pode-se apurar facilmente a participação relativa de cada item contábil no ativo, no passivo ou na demonstração de resultados, e sua evolução no tempo.

Na avaliação da análise vertical Conforme Matarazzo (2010, p.171) “se calcula o percentual de cada conta em relação a um valor-base. Por exemplo, na análise vertical do balanço calcula-se o percentual de cada conta em relação ao total do ativo”.

Na análise vertical do balanço patrimonial, para encontrar o percentual de representatividade de cada conta, são equiparados os totais do grupo ativo e passivo a 100%, e todos os valores de cada uma das contas são divididos pelos totais de seus respectivos grupos.

De acordo com Padoveze (2009, p.198):

a análise vertical da demonstração de resultados conduz a evidenciação da estrutura de custos e despesas da empresa, em relação ao total das receitas. Fundamentalmente, a análise vertical da demonstração de resultados propicia um aspecto da avaliação da lucratividade da companhia.

Matarazzo (2010, p.172) completa que “na análise vertical da demonstração do resultado calcula-se o percentual de cada conta em relação às vendas. Obviamente, o valor de vendas é igualado a 100”.

Conforme exposto pelos autores acima, a análise vertical da DRE demonstra a composição das receitas e despesas em percentual por grupo de contas, nesta análise o valor da receita líquida é igual a 100%.

### **2.6.2 Análise horizontal**

A análise horizontal aponta a variação dos itens das demonstrações contábeis em relação a um período base. Essa análise demonstra se houve crescimento ou decréscimo quando avaliada ao longo do tempo.

De acordo Padoveze (2009, p.202) “A análise horizontal é o instrumental que calcula a variação ocorrida de um período para outro, buscando evidenciar se houve crescimento ou decréscimo do item atualizado”.

Neste contexto, em sentido restrito, a análise horizontal é uma ferramenta gerencial que avalia a evolução das contas ou grupo de contas demonstrando seu progresso conforme o tempo ou período decorrido.

Confirmando o exposto, Matarazzo (2010, p.172) afirma que esta análise “baseia-se na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior e/ou em relação a uma demonstração financeira básica, geralmente a mais antiga da série”.

Ainda, Matarazzo (2010, p.174) complementa que:

na construção dos percentuais para elaboração da análise horizontal se usa a técnica dos números-índices em que no primeiro ano todos os valores são considerados iguais a 100. Através da regra de três obtêm-se os valores dos anos seguintes; a variação é o que exceder a 100 ou o que faltar para 100.

Na análise horizontal, avalia-se o aumento ou redução percentual de cada conta considerando o período atual em relação a outros períodos, que pode ser ano, trimestre, semestre ou mês. Se a análise for histórica teremos a evolução atingida nos últimos períodos, e se for futura teremos a projeção de crescimento.

### 2.6.3 Análise de índices econômicos e financeiros

A análise de índices econômicos é um método de análise vastamente utilizado. Sua característica fundamental é a de fornecer uma visão ampla da situação econômica e financeira da organização.

A análise por meio de índices consiste em relacionar contas sintéticas e grupos de contas para verificar tendências da organização e tirar conclusões sobre a situação econômico-financeira da empresa (HOJI, 2008).

O presente trabalho expõe as análises empregadas em empresas de pequeno porte, portanto, restringe-se a apresentação dos índices econômicos de acordo com este modelo de organização. Em função disso, apresentamos apenas alguns índices considerados de extrema importância para medir a situação econômica e financeira da empresa.

#### 2.6.3.1 Índice de liquidez imediata

O índice de liquidez imediata exhibe o quanto a empresa dispõe de disponibilidades para pagamento das obrigações em curto prazo.

O cálculo deste índice dá-se da seguinte fórmula:

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Fonte: Adaptado de Ludícibus (2008, p.90)

A análise de liquidez imediata ilustra conforme Ludícibus (2008, p.90) “o valor de quanto dispomos imediatamente para saldar nossas dívidas de curto prazo”.

### 2.6.3.2 Índice de liquidez corrente

O índice de liquidez corrente indica o valor disponível de ativo circulante para pagar as obrigações no passivo circulante, sendo calculado a partir da seguinte fórmula:

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Fonte: Adaptado de Iudícibus (2008, p.91)

Sobre o índice de liquidez corrente, Iudícibus (2008, p.91) explana que “este quociente relaciona quantos reais dispomos, imediatamente disponíveis e conversíveis a curto prazo em dinheiro, com relação às dívidas de curto prazo”.

### 2.6.3.3 Índice de liquidez seca

O índice de liquidez seca revela a capacidade de utilização do ativo circulante, deduzido dos estoques para saldar as dívidas em curto prazo (passivo circulante). A fórmula a seguir demonstra o cálculo deste índice:

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Fonte: Adaptado de Iudícibus (2008, p.93)

O índice de liquidez seca de acordo com Assaf Neto (2006, p.190) “demonstra a porcentagem das dívidas a curto prazo em condições de serem saldadas mediante a utilização de itens monetários de mais liquidez do ativo”.

Logo, considerando que nesta análise reduzem-se os valores relativos aos estoques, presumidamente os resultados apurados por meio deste índice serão prejudicados se os níveis de estoques forem muito elevados.

#### 2.6.3.4 Índice de liquidez geral

Este quociente serve para verificar a capacidade de pagamento geral da organização. O cálculo do índice de liquidez geral é apurado a partir da fórmula abaixo:

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

Fonte: Adaptado de Iudícibus (2008, p.93)

Para Padoveze (2009, p.211) a liquidez geral “objetiva verificar a capacidade de pagamento, agora analisando as condições totais de saldos a receber e a realizar contra os valores a pagar, considerando tanto os dados de curto prazo como de longo prazo”.

#### 2.6.3.5 Endividamento

O índice de endividamento evidencia o grau de dependência de capital de terceiros perante o capital próprio da organização, seu cálculo é exposto conforme a fórmula a seguir:

$$\text{Endividamento} = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Fonte: Adaptado de Iudícibus (2008, p.95)

Segundo Padoveze (2009, p.212) a finalidade do índice de endividamento consiste em:

[...] medir a estrutura de financiamento da companhia. É um número que evidencia o reflexo das políticas de alavancagem financeira da empresa e financiamento do capital de giro a cada final de período.

Observa-se que o índice de endividamento traça um paralelo entre o capital de terceiro e o capital próprio, mensurando periodicamente a composição de financiamento da organização.

Neste sentido, Iudícibus (2008, p.95) complementa que:

[...] grande parte das empresas que vão a falência apresenta, durante um período relativamente longo, altos quocientes de capitais de terceiros/capitais próprios. Isto não significa que uma empresa com um alto quociente necessariamente irá a falência, mas todas ou quase todas as empresas que vão a falência apresentam este sintoma [...].

Deste modo, o índice de endividamento demonstra o quanto o capital de terceiros representa do capital próprio. Quando este índice for superior a um, verifica-se a dependência do capital de terceiros indicando endividamento excessivo. Se for crescente poderá levar a empresa a insolvência.

#### 2.6.3.6 Composição do endividamento

O indicador de composição do endividamento elucida o valor das dívidas no passivo sendo em curto prazo e em longo prazo. Quanto mais concentrada no curto prazo maior será o problema financeiro da empresa.

O cálculo deste índice ocorre por meio da seguinte fórmula:

$$\text{Composição do Endividamento} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capitais de Terceiros}} \times 100$$

Fonte: Adaptado de Matarazzo (2010, p.90)

Sobre a composição do endividamento, Matarazzo (2010, p.90) explana que “indica qual o percentual de obrigações de curto prazo em relação às obrigações totais”.

Desta forma, quanto menor o índice de composição de endividamento de curto prazo, melhor para a empresa, pois significa que a organização tem um prazo superior a doze meses para se capitalizar e cumprir com suas obrigações.

### 2.6.3.7 Prazo médio de recebimento

De acordo com Assaf Neto (2006, p.199), “no prazo médio de recebimento se calcula o tempo médio em receber do produto vendido, ou seja, quanto tempo à empresa espera para receber as vendas realizadas”.

O cálculo do prazo médio de recebimento é obtido de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{Prazo Médio Recebimento} = \frac{\text{Clientes (Duplicata a Receber)} \times 360 \text{ dias}}{\text{Receita Operacional Bruta (ano)}}$$

Fonte: Adaptado de Padoveze (2009, p.214)

A este respeito, Padoveze (2009, p.214) ressalta que “[...] é importante o cálculo do indicador mensalmente. Normalmente, quando calculamos este indicador baseado em dados anuais com valores obtidos de demonstrativos contábeis em moeda corrente, o dado obtido tende a ser pouco significativo”.

Portanto, para a eficiência deste indicador, faz-se necessário o cálculo mensal do prazo médio de recebimento.

Dessa forma, o cálculo do prazo médio de recebimento com base em dados mensais é exposto conforme a seguinte fórmula:

$$\text{Prazo Médio Recebimento} = \frac{\text{Clientes (Duplicata a Receber)} \times 30 \text{ dias}}{\text{Média Receita Operacional Bruta (últimos três meses)}}$$

Fonte: Adaptado de Padoveze (2009, p.214)

Conclui-se com base no exposto que conforme o valor do quociente do prazo médio de recebimento a organização pode alterar a política de vendas para o equilíbrio de vendas versus recebimentos considerando a política da empresa.

### 2.6.3.8 Prazo médio de pagamento

O prazo médio de pagamento expressa a quantidade de dias que a organização utiliza para pagar seus credores.

Dá-se o cálculo deste indicador conforme a fórmula seguir:

$$\text{Prazo Médio Pagamento} = \frac{\text{Fornecedores (Duplicata a Pagar)} \times 360 \text{ dias}}{\text{Compra Bruta de Materiais e Serviços (ano)}}$$

Fonte: Adaptado de Padoveze (2009, p.215)

Padoveze (2009, p. 215) diz que “a finalidade desse indicador é mostrar o prazo médio que a empresa consegue para pagar seus fornecedores de materiais e serviços. Neste caso, a empresa é dependente da política de crédito que os fornecedores conseguem adotar”.

Neste sentido, este indicador está condicionado aos prazos previamente definidos com os fornecedores.

Para melhor análise deste indicador é recomendado fazer este cálculo mensal, conforme fórmula exposta a seguir:

$$\text{Prazo Médio Pagamento} = \frac{\text{Fornecedores (Duplicata a Pagar)} \times 30 \text{ dias}}{\text{Média das Compras Brutas (últimos três meses)}}$$

Fonte: Adaptado de Padoveze (2009, p.215)

Vale ressaltar que é importante relacionar ou comparar os indicadores de prazo médio de recebimento com o prazo médio de pagamento. Para a saúde financeira da empresa, sugere-se sempre que o prazo médio de pagamento seja maior que o prazo médio de recebimento.

Neste sentido, Iudícibus (2008, p.100) afirma que “se uma empresa demora muito mais para receber suas vendas a prazo do que pagar suas compras a



prazo, irá necessitar mais capital de giro adicional para sustentar suas vendas, criando-se um círculo vicioso difícil de romper”.

Observa-se então, que o equilíbrio entre os prazos de recebimentos e os prazos de pagamentos é necessário para a saúde financeira de uma organização.

#### 2.6.3.9 Margem de lucro sobre as vendas

O índice de margem de Lucro Operacional evidencia em percentual o quanto a organização obteve de lucro no período.

O índice de margem de Lucro Operacional calcula-se a partir da seguinte fórmula:

$$\text{Margem Operacional} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

Fonte: Adaptado de Ludícibus (2008, p.103)

Segundo Ludícibus (2008, p.103) “este quociente compara o lucro com as vendas líquidas de preferência”.

A fórmula do índice de margem de Lucro Operacional poderá ser utilizada como base para calcular a margem líquida de vendas, conforme a fórmula a seguir:

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

Fonte: Adaptado de Ludícibus (2008, p.103)

Ludícibus (2008, p.103) complementa que “este quociente, apesar os esforços constantes para melhorá-lo, comprimindo despesas e aumentando a eficiência, apresenta-se baixo ou alto de acordo com o tipo de empreendimento”.

Por fim, o índice de margem de lucro sobre as vendas, em alguns segmentos de mercado se trabalha com ganho em escala, onde a margem é menor

e o volume é maior, e em outros se privilegia a margem onde o volume é menor e a margem é maior.

#### 2.6.3.10 Giro dos estoques

Basicamente, o indicador do giro de estoques indica o período em que as mercadorias permanecem em estoques até serem vendidas.

Calcula-se este indicador a partir da seguinte fórmula.

$$\text{Giro de Estoques} = \frac{\text{Custo de Produtos Vendidos}}{\text{Estoques Totais}}$$

Fonte: Adaptado de Iudícibus (2008, p.97)

Padoveze (2009, p.216) explica que “queremos com esse indicador mostrar a velocidade com que o estoque se transforma em produção vendida”.

Logo, o indicador de giro de estoques tem por finalidade demonstrar a rapidez que o estoque se torna produto vendido. Quanto maior for o giro de estoque melhor será a eficiência da empresa.

#### 2.6.3.11 Giro do ativo

O giro do ativo conforme Matarazzo (2010, p.111) “indica quanto à empresa vendeu para cada \$ 1,00 de investimento total”.

Este indicador é calculado conforme a seguinte fórmula:

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo}}$$

Fonte: Adaptado de Iudícibus (2008, p.100)

Neste sentido, Ludícibus (2008, p.100) explana que “existe um grande interesse da empresa em vender bastante com relação ao valor do ativo. Quanto maior o giro do ativo pelas vendas, maiores as chances de cobrir as despesas com uma boa margem de lucro [...]”.

Logo, quanto maior for este indicador impulsionado pelas vendas, proporcionalmente será maior a oportunidade da organização obter uma boa margem lucro.

#### 2.6.3.12 Rentabilidade do ativo

O índice de rentabilidade do ativo demonstra o quanto a empresa obteve de lucro em relação ao ativo total, seu cálculo segue a partir da fórmula a seguir:

$$\text{Rentabilidade do Ativo} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}} \times 100$$

Fonte: Adaptado de Matarazzo (2010, p.113)

Matarazzo (2010, p.113) esclarece que “este índice mostra quanto a empresa obteve de Lucro Líquido em relação ao Ativo. É uma medida do potencial de geração de lucro por parte da empresa”.

Percebe-se que este índice indica a potencialidade de lucro por parte da organização, sendo assim, quanto maior for este índice melhor para a empresa.

#### 2.6.3.13 Rentabilidade do patrimônio líquido

Em sentido restrito, a rentabilidade do patrimônio líquido demonstra o quanto de lucro a organização obteve em relação ao capital próprio.

o papel do índice de rentabilidade do Patrimônio Líquido é mostrar qual a taxa de rendimento do Capital Próprio. Essa taxa pode ser comparada com a de outros rendimentos alternativos no mercado, como caderneta de poupança, CDBs, letras de câmbio, ações, aluguéis, fundos de investimentos, etc. Com isso se pode avaliar se a empresa oferece rentabilidade superior ou inferior a essas opções (MATARAZZO, 2010, p.116).

O cálculo deste indicador ocorre em etapas distintas, calcula-se primeiramente o valor do patrimônio líquido médio conforme a fórmula a seguir:

$$\text{Patrimônio Líquido Médio} = \frac{\text{Patrimônio Líquido Inicial} + \text{Patrimônio Líquido Final}}{2}$$

Fonte: Adaptado de Matarazzo (2010, p.116)

Após o cálculo do patrimônio líquido médio, calcula-se o índice de rentabilidade do patrimônio líquido, de acordo com o exposto a seguir:

$$\text{Rentabilidade do Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}} \times 100$$

Fonte: Adaptado de Matarazzo (2010, p.116)

Deste modo, o índice de rentabilidade do patrimônio líquido evidencia em percentual o quanto a organização obteve de lucro comparando com o capital investido. Quanto maior for o índice melhor será o resultado da empresa.

A seguir apresentaremos um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte no intuito de demonstrar de forma prática todo o conteúdo teórico abordado neste trabalho de conclusão de curso.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo expõe aspectos metodológicos fundamentais para prática deste estudo científico. Tem por objetivo a demonstração prática dos assuntos abordados em uma empresa de pequeno porte.

Para Vianna (2001, p. 95) “metodologia é definida como a ciência que estuda os métodos, as sistemáticas e os procedimentos para atingir um fim proposto ou resolver problemas”.

Quanto aos objetivos, a tipologia da pesquisa se caracteriza como descritiva, que conforme Gil (2002) tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Desta forma, pesquisa busca apresentar a caracterização da empresa, desenvolvendo um estudo sobre as ferramentas gerenciais para oferecer suporte aos gestores.

No que se refere aos procedimentos, este estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Para Gil (2002, p. 44) a pesquisa bibliográfica:

É desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Conforme Fachin (2001. p.42):

Estudo de caso: consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Caracterizado por ser um estudo intensivo. É levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas.

Quanto à abordagem do problema e coleta de dados, a investigação transcorrerá por meio de técnicas de análise qualitativa e quantitativa.

Segundo Minayo e Sanches (1993):

A investigação qualitativa trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes, opiniões, procurando aprofundar-se na complexidade dos fenômenos. De modo geral, se preocupa em esclarecer como o homem compreende, interpreta e se relaciona com o mundo vegetal.

Para a pesquisa quantitativa Richardson (1999, p. 70) aborda que:

O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coletas de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

O estudo de caso será realizado em uma empresa comercial de pequeno porte, cliente de uma organização contábil, ambas localizadas na região do extremo sul catarinense. Obtendo-se assim um resultado sobre o quanto a empresa com um planejamento apropriado irá abater custos e despesas maximizando resultados futuros.

Na realização do estudo será utilizada pesquisas bibliográficas, descritiva, qualitativa, quantitativa e estudo de caso exibindo uma proposta de utilização da contabilidade gerencial como ferramenta essencial para o controle, monitoramento e longevidade da organização de objeto de estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo relata o estudo de caso desenvolvido em uma empresa de pequeno porte (EPP), cujo ramo de atividade é o comércio varejista de artigos de vestuário. A entidade não autorizou a divulgação da sua razão social, sendo assim, será utilizado um nome fictício para apresentação dos dados.

Inicia-se este capítulo com um breve histórico da empresa objeto de estudo, seguido de algumas de suas características.

Posteriormente será exposto um modelo simplificado de ferramentas gerenciais diferenciadas pela potencial utilidade e viabilidade para aproveitamento em empresas de pequeno porte.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa VESTEBEM COMÉRCIO DE ARTIGOS DE VESTUÁRIO EIRELI EPP, atua na atividade de comércio varejista de artigos de vestuário, fundada em 18 de março de 2007, tem sua sede localizada na Praça Nereu Ramos, nº 364, Shopping Della Giustina - CEP 88801-505, Bairro Centro, município de Criciúma - Santa Catarina (SC).

A empresa VESTEBEM, está enquadrada no regime de tributação Simples Nacional, tal regime tributário foi instituído de acordo com as particularidades da empresa e além de não haver nenhum impedimento legal, oferece vantagens diversas, inclusive econômicas e fiscais.

Atualmente a empresa VESTEBEM conta em seu quadro funcional com 05 (cinco) funcionários/colaboradores, distribuídos entre os setores: administrativo e comercial, sendo 01 colaborador no setor administrativo e 04 colaboradores alocados no setor comercial.

A empresa, objeto do estudo de caso, vende artigos de vestuário em geral, para o gênero masculino e feminino nos mais variados tamanhos e modelos. São exemplos de produtos comercializados pela empresa VESTEBEM: camisas, camisetas, calça jeans, blusas, shorts, pijamas entre outros. De acordo com a filosofia da empresa, busca-se agregar qualidade, beleza e economia aos seus produtos e serviços.

## 4.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO

Nesta etapa serão apresentadas as principais ferramentas de gestão de planejamento de curto e longo prazo, e também um sistema de informações gerenciais que tem por finalidade o gerenciamento da implementação do planejamento. Essas ferramentas de planejamento compreende o planejamento estratégico, que por ser este estudo em empresa de pequeno porte será apresentado de forma simplificada, para um período de três anos, contendo as etapas de: missão, objetivo, valores, diagnóstico (forças e fraquezas) e estratégias. A outra ferramenta de planejamento é o orçamento, que trata de um planejamento de curto prazo e tem por finalidade a implementação do planejamento estratégico.

### 4.2.1 Planejamento estratégico

A seguir será demonstrado o processo para elaboração do planejamento estratégico. Primeiramente, deve-se elaborar um conceito de missão, depois o estabelecimento dos valores, logo após, o diagnóstico estratégico, seguido do objetivo estratégico, e posteriormente serão definidas as estratégias.

#### 4.2.1.1 Missão

“Oferecer elegância e bem estar em produtos de vestuários e acessórios para o público feminino jovem, destacando-se pelo atendimento e qualidade”.

#### 4.2.1.2 Valores

- Qualidade no atendimento – ambiente adequado e pessoal treinado;
- Comprometimento com o cliente – oferecer produtos e serviços que superam à expectativa dos clientes e estar comprometido com o resultado do mesmo;
- Qualidade dos produtos – comercializar os melhores produtos;



- Capacitação e motivação dos profissionais – ter os melhores profissionais do setor capacitados e motivados;
- Responsabilidade social e ambiental - produtos e serviços voltados ao respeito com o meio ambiente e preocupado com o bem estar da coletividade.

#### 4.2.1.3 Diagnóstico estratégico

Etapa que permite a identificação das variáveis internas e externas, possibilitando a assimilação da situação que se encontra a empresa. No diagnóstico estratégico obtém-se informações importantes para a elaboração das estratégias.

##### 4.2.1.3.1 *Análise interna*

A análise interna representa um estudo do ambiente interno da empresa no qual demonstra seus pontos fortes e pontos fracos.

- **Pontos Fortes:**

Características positivas, competências ou recursos disponíveis, que podem facilitar o desempenho da empresa e que o colocam em vantagem competitiva. Segue a baixo principais pontos.

- Localização;
- Qualidade dos produtos;
- Distribuição exclusiva na cidade de marca de expressão da região;
- Pós Venda;
- Empresa com boa liquidez de curto prazo.

- **Pontos Fracos:**

Características negativas ou limitações de recursos, que podem afetar negativamente o seu desempenho, colocando-o em desvantagem competitiva. Segue abaixo principais pontos.

- Sistema de controle de estoques;
- Falta de informações gerenciais;

- Propaganda e publicidade;
- Capacitação de profissionais.

#### 4.2.1.3.2 *Análise externa*

A análise externa representa um estudo do ambiente externo da empresa onde serão demonstradas as oportunidades e ameaças.

- **Oportunidades:**

Pontos que levarão a empresa ao crescimento e desenvolvimento previsto na visão estratégica. Segue abaixo as principais oportunidades:

- Regiões de grande concentração periódica de pessoas;
- Acessórios femininos (Bolsas e Cintos);
- Semi-Jóias (brincos, anéis, pulseiras, colares, etc);
- Loja no Criciúma Shopping em Criciúma/SC;
- Loja no Farol Shopping em Tubarão/SC;
- Novas marcas de expressão nacional.

- **Ameaças**

Fatores que ameaçam o sucesso da empresa na exploração de sua atividade. Segue abaixo as principais ameaças:

- Concorrência desleal, principalmente dos importados;
- Sazonalidade do setor;
- Falta de profissionais capacitados;
- Informalidade: empresas que trabalham sem formalidade;
- 

#### 4.2.1.4 Objetivo estratégico

Em 2015 a Vestebem atingirá um faturamento anual de R\$ 2,5 milhões, com três lojas, expandindo a linha de produtos para acessórios, destacando-se pela qualidade de seus produtos e serviços, operando com profissionais capacitados e motivados, com processo de gestão profissional e moderno.

#### 4.2.1.5 Estratégias

As estratégias tem como finalidade eliminar os pontos fracos, neutralizar as ameaças e aproveitar as oportunidades e as forças a favor da empresa.

- Implantar sistema de controle de estoques informatizado e integrado com o faturamento e contas a receber – em 2013;
- Contratar escritório de contabilidade que ofereça além da contabilidade fiscal a contabilidade gerencial, incluindo planejamento e informações – em 2013;
- Criar plano de publicidade aplicando 10% do faturamento em 2013 e 6% do faturamento nos anos de 2014 e 2015;
- Implantar programa de capacitação e treinamentos dos profissionais – em 2014;
- Prospectar fornecedores de acessórios femininos (bolsas, cintos, lenços, semi-jóias, etc.) para incorporação no portfólio de produtos da Loja – em 2014;
- Abertura de nova loja no Criciúma Shopping – em 2014;
- Abertura de nova loja no Farol Shopping em Tubarão – em 2015.

#### 4.2.1.6 Projeção financeira de longo prazo

Com a finalidade de avaliar se o planejamento estratégico atinge os objetivos estabelecidos, realizou-se uma projeção financeira de longo prazo para o período do planejamento seguindo as regras do orçamento operacional, porém, com projeções anualizadas. As premissas utilizadas foram às estratégias previstas no planejamento estratégico. Para 2013 foram utilizados os números do orçamento e para os anos de 2014 e 2015 os preços e custos reajustados em 5% para cada ano. No caso dos investimentos foram considerados R\$ 70 mil em 2014 para abertura da loja no Criciúma Shopping e R\$ 80 mil em 2015 para a nova loja do Farol Shopping de Tubarão. Abaixo segue a projeção de 2013 a 2015. Além das estratégias de abertura de novas lojas, também foram consideradas de inclusão de novos produtos como semi-jóias e acessórios femininos.

Quadro 2: Projeção do Fluxo de Caixa

<b>VESTEBEM COMERCIO ARTIGOS DE VESTUÁRIO EIRELI EPP</b>				
<b>PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA</b>				
<b>FLUXO DE CAIXA</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>ENTRADAS OPERACIONAIS</b>	<b>847.312</b>	<b>1.289.385</b>	<b>1.956.837</b>	<b>2.563.840</b>
Venda de Mercadorias	847.312	1.289.385	1.956.837	2.563.840
<b>SAÍDAS OPERACIONAIS</b>	<b>(763.803)</b>	<b>(1.140.247)</b>	<b>(1.822.007)</b>	<b>(2.340.789)</b>
Gastos com Pessoal	(94.056)	(120.303)	(239.061)	(329.027)
Comissões	(17.883)	(27.213)	(47.994)	(63.277)
Compra de Insumos	(440.874)	(671.661)	(1.038.829)	(1.342.163)
Administrativas	(92.988)	(141.503)	(201.792)	(221.952)
Comerciais	(54.412)	(82.800)	(123.665)	(159.359)
Tributárias	(63.591)	(96.768)	(170.666)	(225.011)
<b>GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA</b>	<b>83.509</b>	<b>149.138</b>	<b>134.830</b>	<b>223.051</b>
<b>ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA</b>	<b>(15.498)</b>	<b>(20.440)</b>	<b>(24.898)</b>	<b>(28.265)</b>
Entradas Financeiras Operacionais	-	-	2.603	4.104
Saídas Financeiras Operacionais	(15.498)	(20.440)	(27.501)	(32.368)
<b>GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA</b>	<b>68.011</b>	<b>128.698</b>	<b>109.932</b>	<b>194.787</b>
<b>INVESTIMENTOS PERMANENTES</b>	<b>-</b>	<b>(50.000)</b>	<b>(70.000)</b>	<b>(80.000)</b>
<b>EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTO</b>	<b>(68.982)</b>	<b>16.775</b>	<b>(36.774)</b>	<b>(38.740)</b>
Entradas de Financiamentos	-	50.000	-	-
Amortização Empréstimos	(44.850)	(23.400)	(23.400)	(23.400)
Amortização Financiamentos	(24.132)	(9.825)	(13.374)	(15.340)
<b>FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO</b>	<b>(970)</b>	<b>95.473</b>	<b>3.159</b>	<b>76.046</b>
<b>SALDO DE CAIXA ANTERIOR</b>	<b>3.755</b>	<b>2.785</b>	<b>98.257</b>	<b>101.416</b>
<b>SALDO DE CAIXA ATUAL</b>	<b>2.785</b>	<b>98.257</b>	<b>101.416</b>	<b>177.462</b>

Fonte: Elaborado Pelo Autor

O fluxo de caixa no período da projetado apresenta equilíbrio financeiro, principalmente pelo fato de não necessitar de tomada de recursos nos períodos de 2014 e 2015, mesmo a empresa abrindo duas novas lojas totalizando um investimento de R\$ 150 mil e no final do ano de 2015 apresentando uma sobra de R\$ 177 mil.

Quadro 3: Projeção do Balanço Patrimonial

**VESTEBEM COMERCIO ARTIGOS DE VESTUÁRIO EIRELI EPP**  
**PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b><u>162.335</u></b>	<b><u>372.337</u></b>	<b><u>534.647</u></b>	<b><u>772.810</u></b>
<b>Disponibilidades</b>	2.785	98.257	101.416	177.462
Caixa e bancos	2.785	98.257	101.416	177.462
<b>Créditos</b>	<b><u>129.017</u></b>	<b><u>219.632</u></b>	<b><u>323.882</u></b>	<b><u>416.032</u></b>
Clientes	124.397	215.013	319.262	411.413
Outros Créditos	4.619	4.619	4.619	4.619
<b>Estoques</b>	<b><u>30.534</u></b>	<b><u>54.447</u></b>	<b><u>109.349</u></b>	<b><u>179.315</u></b>
Mercadoria para revenda	30.534	54.447	109.349	179.315
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b><u>80.449</u></b>	<b><u>117.030</u></b>	<b><u>165.945</u></b>	<b><u>216.944</u></b>
<b>Imobilizado</b>	<b><u>80.449</u></b>	<b><u>117.030</u></b>	<b><u>165.945</u></b>	<b><u>216.944</u></b>
Computadores e periféricos	4.580	9.580	9.580	9.580
Moveis e utensílios	29.753	74.753	144.753	224.753
Veículos	62.350	62.350	62.350	62.350
(-) Depreciação acumulada	(16.234)	(29.653)	(50.738)	(79.739)
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>242.784</b>	<b>489.367</b>	<b>700.592</b>	<b>989.753</b>
<b>PASSIVO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b><u>113.189</u></b>	<b><u>251.769</u></b>	<b><u>348.309</u></b>	<b><u>417.450</u></b>
Fornecedores	63.497	151.714	220.768	279.071
Salários e Encargos	7.497	11.286	20.707	28.029
<b>Tributos</b>	<b><u>3.800</u></b>	<b><u>25.914</u></b>	<b><u>38.478</u></b>	<b><u>49.585</u></b>
Simples Nacional a Recolher	0	25.914	38.478	49.585
Comissões a Pagar	0	7.287	10.821	13.944
Empréstimos e financiamentos	37.195	50.568	52.535	41.821
Adiantamento de clientes	5.000	5.000	5.000	5.000
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b><u>63.366</u></b>	<b><u>66.767</u></b>	<b><u>28.027</u></b>	<b><u>(0)</u></b>
Empréstimos e financiamentos	63.366	66.767	28.027	(0)
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b><u>66.229</u></b>	<b><u>170.831</u></b>	<b><u>324.256</u></b>	<b><u>572.303</u></b>
Capital social	70.000	70.000	70.000	70.000
Lucros/Prejuízos acumulados	(29.048)	(3.771)	100.831	254.256
Lucros/Prejuízos do exercício	25.277	104.602	153.425	248.047
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>242.784</b>	<b>489.367</b>	<b>700.592</b>	<b>989.753</b>

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Quadro 4: Projeção do Resultado do Exercício

<b>VESTEBEM COMERCIO ARTIGOS DE VESTUÁRIO EIRELI EPP</b>				
<b>PROJEÇÃO DO RESULTADO</b>				
<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>891.908</b>	<b>1.380.000</b>	<b>2.061.086</b>	<b>2.655.991</b>
Vendas Camisas Masculinas	98.080	151.755	202.808	261.346
Vendas Camisas Femininas	190.947	295.441	366.270	471.989
Vendas Calças Jeans	356.378	551.405	699.174	900.981
Vendas Vestidos	123.022	190.345	260.138	335.223
Vendas Jaquetas / Moletoms	110.400	170.816	226.963	292.473
Vendas Pijamas	13.080	20.239	30.733	39.603
Venda de Acessórios			198.000	255.150
Venda de Semi-Jóias			77.000	99.225
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA</b>	<b>67.648</b>	<b>122.682</b>	<b>183.231</b>	<b>236.118</b>
Simples Nacional	67.648	122.682	183.231	236.118
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>824.260</b>	<b>1.257.318</b>	<b>1.877.856</b>	<b>2.419.873</b>
(-) Custo da Mercadoria Vendida	<b>491.615</b>	<b>735.964</b>	<b>1.052.982</b>	<b>1.330.500</b>
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>332.645</b>	<b>521.354</b>	<b>824.874</b>	<b>1.089.373</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>291.871</b>	<b>396.313</b>	<b>646.551</b>	<b>813.062</b>
Administrativas	111.346	202.549	327.658	360.974
Comerciais	180.525	193.764	318.893	452.087
<b>RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO</b>	<b>(15.498)</b>	<b>(20.440)</b>	<b>(24.898)</b>	<b>(28.265)</b>
Receitas Financeiras	-	-	2.603	4.104
Despesas Financeiras	15.498	20.440	27.501	32.368
<b>LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>25.277</b>	<b>104.602</b>	<b>153.425</b>	<b>248.047</b>

Fonte: Elaborado Pelo Autor

As demonstrações contábeis, composta pelo balanço patrimonial e demonstrativo dos resultados, ambas apresentam bom desempenho no período projetado. O balanço patrimonial apresenta uma boa saúde financeira, atingindo em 2015 uma liquidez corrente de 1,85. Já o demonstrativo de resultado demonstra o atingimento do objetivo estratégico que projeta uma receita bruta de R\$ 2,5 milhões e com esse crescimento projeta um resultado líquido em 2015 de R\$ 248 mil contra os R\$ 25 mil atingidos em 2012.

## 4.3 ORÇAMENTO

Ao definir do planejamento estratégico, formula-se o orçamento a partir dos dados históricos da empresa e das estratégias previstas para o período do orçamento, a fim de atingir o objetivo estratégico. Primeiramente é exposto orçamento operacional, que é composto pelo orçamento de vendas, orçamento de compras, orçamento de estoques, orçamento de custos e orçamento de despesas, logo após, forma-se as projeções das demonstrações contábeis no qual é composta pelo fluxo de caixa, balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício.

### 4.3.1 Orçamento de vendas

Como visto anteriormente, o plano de vendas é a primeira peça orçamentária a ser utilizada, servindo como base para as demais projeções orçamentárias.

Destaca-se que para a projeção das vendas foram utilizadas como premissas de sazonalidade tendo o ano anterior como base histórica. O crescimento está baseado no investimento em marketing na ordem de 10% do faturamento para a divulgação de novas marcas a serem comercializadas e também uma recuperação do preço médio na ordem de 4% no ano.

O orçamento de vendas está representado pelos produtos a serem vendidos, sendo estabelecida a quantidade a ser vendida, o preço médio das vendas, valor total das vendas e bem como imposto gerado na operação de vendas.

A respeito dos dados apresentados destaca-se que a empresa atingirá no ano de 2013, a venda de 16 mil produtos ocasionando um faturamento de R\$ 1.380.000,00, sendo as vendas de camisas femininas e caças jeans são as mercadorias no qual as vendas atingiram uma maior representatividade.



Quadro 5: Orçamento de Vendas

VESTEBEM COMERCIO ARTIGOS DE VESTUÁRIO EIRELI EPP													
ORÇAMENTO DE VENDAS													
VOLUME DE VENDAS	2013	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
Camisas Masculinas	<b>2.560</b>	77	102	230	154	307	179	154	230	179	256	154	538
Camisas Femininas	<b>4.320</b>	130	173	389	259	518	302	259	389	302	432	259	907
Calças Jeans	<b>5.760</b>	173	230	518	346	691	403	346	518	403	576	346	1.210
Vestidos	<b>1.600</b>	48	64	144	96	192	112	96	144	112	160	96	336
Jaquetas / Moletons	<b>1.200</b>	38	51	115	77	154	90	77	115	90	128	77	269
Pijamas	<b>480</b>	14	19	43	29	58	34	29	43	34	48	29	101
<b>TOTAL</b>	<b>16.000</b>	<b>480</b>	<b>640</b>	<b>1.440</b>	<b>960</b>	<b>1.920</b>	<b>1.120</b>	<b>960</b>	<b>1.440</b>	<b>1.120</b>	<b>1.600</b>	<b>960</b>	<b>3.360</b>
PREÇO MÉDIO	2013	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
Camisas Masculinas	56,74	58,44	58,44	58,44	58,44	58,44	58,44	59,86	59,86	59,86	59,86	59,86	59,86
Camisas Femininas	66,15	67,80	67,80	67,80	67,80	67,80	67,80	68,80	68,80	68,80	68,80	68,80	68,80
Calças Jeans	93,50	94,90	94,90	94,90	94,90	94,90	94,90	96,31	96,31	96,31	96,31	96,31	96,31
Vestidos	115,40	118,29	118,29	118,29	118,29	118,29	118,29	119,44	119,44	119,44	119,44	119,44	119,44
Jaquetas / Moletons	129,45	132,69	132,69	132,69	132,69	132,69	132,69	133,98	133,98	133,98	133,98	133,98	133,98
Pijamas	40,90	41,92	41,92	41,92	41,92	41,92	41,92	42,33	42,33	42,33	42,33	42,33	42,33
<b>PREÇO MÉDIO</b>	<b>86,25</b>	<b>85,52</b>	<b>85,52</b>	<b>85,52</b>	<b>85,52</b>	<b>85,52</b>	<b>85,52</b>	<b>86,75</b>	<b>86,75</b>	<b>86,75</b>	<b>86,75</b>	<b>86,75</b>	<b>86,75</b>
FATURAMENTO	2013	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
Camisas Masculinas	<b>151.755</b>	4.488	5.984	13.465	8.977	17.953	10.473	9.195	13.792	10.727	15.324	9.195	32.181
Camisas Femininas	<b>295.441</b>	8.787	11.716	26.362	17.575	35.149	20.504	17.832	26.748	20.804	29.720	17.832	62.412
Calças Jeans	<b>551.405</b>	16.399	21.866	49.197	32.798	65.597	38.265	33.283	49.925	38.830	55.472	33.283	116.491
Vestidos	<b>190.345</b>	5.678	7.570	17.033	11.355	22.711	13.248	11.466	17.199	13.377	19.110	11.466	40.132
Jaquetas / Moletons	<b>170.816</b>	5.095	6.794	15.285	10.190	20.381	11.889	10.290	15.435	12.005	17.150	10.290	36.014
Pijamas	<b>20.239</b>	604	805	1.811	1.207	2.415	1.409	1.219	1.829	1.422	2.032	1.219	4.267
<b>TOTAL</b>	<b>1.380.000</b>	<b>41.051</b>	<b>54.735</b>	<b>123.154</b>	<b>82.103</b>	<b>164.206</b>	<b>95.787</b>	<b>83.285</b>	<b>124.927</b>	<b>97.165</b>	<b>138.808</b>	<b>83.285</b>	<b>291.496</b>
IMPOSTOS S/ VENDAS	2013	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
SIMPLES NACIONAL	122.682	3.649	4.866	10.948	7.299	14.598	8.515	7.404	11.106	8.638	12.340	7.404	25.914
<b>TOTAL</b>	<b>122.682</b>	<b>3.649</b>	<b>4.866</b>	<b>10.948</b>	<b>7.299</b>	<b>14.598</b>	<b>8.515</b>	<b>7.404</b>	<b>11.106</b>	<b>8.638</b>	<b>12.340</b>	<b>7.404</b>	<b>25.914</b>

Fonte: Elaborado Pelo Autor



### 4.3.2 Orçamento de compras

A seguir será exposto o orçamento de compras da Vestebem:

Quadro 6: Orçamento de Compras

VESTEBEM COMERCIO ARTIGOS DE VESTUÁRIO EIRELI EPP													
ORÇAMENTO DE COMPRAS DE INSUMOS PARA REVENDA													
COMPRAS MR	2013	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
Camisas Masculinas	2.970	64	233	153	241	265	225	193	233	241	337	377	409
Camisas Femininas	5.115	111	401	263	415	456	387	332	401	415	581	650	705
Calças Jeans	4.785	103	375	246	388	427	362	310	375	388	543	608	660
Vestidos	1.815	39	142	93	147	162	137	118	142	147	206	231	250
Jaquetas / Moletons	1.155	25	91	59	94	103	87	75	91	94	131	147	159
Pijamas	660	14	52	34	54	59	50	43	52	54	75	84	91
<b>TOTAL</b>	<b>16.500</b>	<b>357</b>	<b>1.293</b>	<b>847</b>	<b>1.338</b>	<b>1.472</b>	<b>1.249</b>	<b>1.070</b>	<b>1.293</b>	<b>1.338</b>	<b>1.873</b>	<b>2.096</b>	<b>2.274</b>
POLÍTICA DE PREÇOS	2013	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
Camisas Masculinas	32,18	32,98	32,98	32,98	32,98	32,98	32,98	33,15	33,15	33,15	33,15	33,15	33,15
Camisas Femininas	35,79	36,68	36,68	36,68	36,68	36,68	36,68	36,86	36,86	36,86	36,86	36,86	36,86
Calças Jeans	51,76	53,05	53,05	53,05	53,05	53,05	53,05	53,31	53,31	53,31	53,31	53,31	53,31
Vestidos	63,50	65,09	65,09	65,09	65,09	65,09	65,09	65,41	65,41	65,41	65,41	65,41	65,41
Jaquetas / Moletons	71,85	73,65	73,65	73,65	73,65	73,65	73,65	74,01	74,01	74,01	74,01	74,01	74,01
Pijamas	22,15	22,70	22,70	22,70	22,70	22,70	22,70	22,81	22,81	22,81	22,81	22,81	22,81
<b>CUSTO MÉDIO</b>	<b>46,05</b>	<b>45,92</b>	<b>45,92</b>	<b>45,92</b>	<b>45,92</b>	<b>45,92</b>	<b>45,92</b>	<b>46,14</b>	<b>46,14</b>	<b>46,14</b>	<b>46,14</b>	<b>46,14</b>	<b>46,14</b>
VALOR DAS COMPRAS	2013	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
Camisas Masculinas	98.252	2.118	7.678	5.031	7.943	8.737	7.413	6.385	7.716	7.982	11.174	12.505	13.569
Camisas Femininas	188.194	4.057	14.707	9.636	15.214	16.736	14.200	12.231	14.779	15.288	21.404	23.952	25.990
Calças Jeans	254.610	5.489	19.897	13.036	20.584	22.642	19.211	16.547	19.994	20.684	28.957	32.405	35.163
Vestidos	118.481	2.554	9.259	6.066	9.578	10.536	8.940	7.700	9.304	9.625	13.475	15.079	16.363
Jaquetas / Moletons	85.312	1.839	6.667	4.368	6.897	7.587	6.437	5.544	6.699	6.931	9.703	10.858	11.782
Pijamas	15.029	324	1.174	769	1.215	1.336	1.134	977	1.180	1.221	1.709	1.913	2.076
<b>TOTAL</b>	<b>759.877</b>	<b>16.382</b>	<b>59.383</b>	<b>38.906</b>	<b>61.431</b>	<b>67.574</b>	<b>57.336</b>	<b>49.385</b>	<b>59.673</b>	<b>61.731</b>	<b>86.423</b>	<b>96.711</b>	<b>104.942</b>

Fonte: Elaborado Pelo Autor

O orçamento de compras foi elaborado com base no orçamento de vendas. No quadro apresentado observam-se a projeção dos produtos a serem adquiridos, o preço médio e o valor total dos produtos, ressalta-se que a empresa durante o ano de 2013, projeta adquirir 16,5 mil produtos, tendo o custo total de R\$ 760 mil.

### 4.3.3 Orçamento de estoques

Depois de formado o orçamento de compras da Vestebem elabora-se o orçamento de estoques no qual está exposto a seguir:

Quadro 7: Orçamento de Estoques

VESTEBEM COMERCIO ARTIGOS DE VESTUÁRIO EIRELI EPP													
ORÇAMENTO DO ESTOQUE DE MERCADORIA PARA REVENDA													
QUANTIDADES	2013	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
EI	680	680	557	1.210	617	995	547	675	786	639	857	1.130	2.266
COMPRAS	16.500	357	1.293	847	1.338	1.472	1.249	1.070	1.293	1.338	1.873	2.096	2.274
VENDA	16.000	480	640	1.440	960	1.920	1.120	960	1.440	1.120	1.600	960	3.360
EF	1.180	557	1.210	617	995	547	675	786	639	857	1.130	2.266	1.180
CUSTO UNITÁRIO	2013	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
EI	44,90	44,90	45,25	45,72	45,80	45,88	45,90	45,91	46,05	46,11	46,13	46,14	46,14
COMPRAS	46,05	45,92	45,92	45,92	45,92	45,92	45,92	46,14	46,14	46,14	46,14	46,14	46,14
VENDA	46,00	45,25	45,72	45,80	45,88	45,90	45,91	46,05	46,11	46,13	46,14	46,14	46,14
EF	46,14	45,25	45,72	45,80	45,88	45,90	45,91	46,05	46,11	46,13	46,14	46,14	46,14
ESTOQUE EM R\$	2013	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
EI	30.534	30.534	25.194	55.318	28.272	45.658	25.098	31.010	36.183	29.460	39.523	52.124	104.540
COMPRAS	759.877	16.382	59.383	38.906	61.431	67.574	57.336	49.385	59.673	61.731	86.423	96.711	104.942
VENDA	735.964	21.721	29.259	65.952	44.046	88.134	51.423	44.212	66.397	51.667	73.822	44.295	155.036
EF	54.447	25.194	55.318	28.272	45.658	25.098	31.010	36.183	29.460	39.523	52.124	104.540	54.447

Fonte: Elaborado Pelo Autor

No orçamento de estoques contém os dados do estoque inicial, compras, vendas e estoque final, sendo estes dados em quantidades, preço médio e preço total.

Conforme exposto, no decorrer do ano de 2013 a empresa ampliará seus estoques em 500 unidades, este aumento é para suprir a demanda de vendas de acordo com a projeção.

#### 4.3.4 Orçamento de custos

A seguir será divulgado o orçamento de custos da Vestebem:

Quadro 8: Orçamento do Custo da Mercadoria Vendida

VESTEBEM COMERCIO ARTIGOS DE VESTUÁRIO EIRELI EPP													
ORÇAMENTO DO CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA													
	2013	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
Compra de Mercadorias	759.877	16.382	59.383	38.906	61.431	67.574	57.336	49.385	59.673	61.731	86.423	96.711	104.942
<b>(=) Custo Total de Mercadoria</b>	<b>759.877</b>	<b>16.382</b>	<b>59.383</b>	<b>38.906</b>	<b>61.431</b>	<b>67.574</b>	<b>57.336</b>	<b>49.385</b>	<b>59.673</b>	<b>61.731</b>	<b>86.423</b>	<b>96.711</b>	<b>104.942</b>
Quantidade Compras	16.500	357	1.293	847	1.338	1.472	1.249	1.070	1.293	1.338	1.873	2.096	2.274
<b>(=) Custo Unitário da Mercadoria</b>	<b>46,05</b>	<b>45,92</b>	<b>45,92</b>	<b>45,92</b>	<b>45,92</b>	<b>45,92</b>	<b>45,92</b>	<b>46,14</b>	<b>46,14</b>	<b>46,14</b>	<b>46,14</b>	<b>46,14</b>	<b>46,14</b>
Quantidade Vendida	16.000	480	640	1.440	960	1.920	1.120	960	1.440	1.120	1.600	960	3.360
<b>(=) Custo da Mercadoria Vendida</b>	<b>735.964</b>	<b>21.721</b>	<b>29.259</b>	<b>65.952</b>	<b>44.046</b>	<b>88.134</b>	<b>51.423</b>	<b>44.212</b>	<b>66.397</b>	<b>51.667</b>	<b>73.822</b>	<b>44.295</b>	<b>155.036</b>
<b>(=) CMV Unitário</b>	<b>46,00</b>	<b>45,25</b>	<b>45,72</b>	<b>45,80</b>	<b>45,88</b>	<b>45,90</b>	<b>45,91</b>	<b>46,05</b>	<b>46,11</b>	<b>46,13</b>	<b>46,14</b>	<b>46,14</b>	<b>46,14</b>

Fonte: Elaborado Pelo Autor

O orçamento de custo da mercadoria é realizado a partir de dados expostos no orçamento de estoques e das quantidades vendidas.

Para encontrar o custo da mercadoria vendida, pega-se como base o preço médio das compras, sendo este preço médio multiplicado pela quantidade de vendas no período de cada produto.

Corroborando com o exposto, durante o ano de 2013 a Vestebem projetou um preço médio de compras o valor de R\$ 46,05, sendo estimadas 16 mil unidades a serem vendidas, multiplicando estes dados totaliza-se um custo das vendas de R\$ 736 mil durante o ano.

### 4.3.5 Orçamento de despesas

O orçamento de despesas da empresa Vestebem é revelado abaixo:

Quadro 9: Orçamento de Despesas Operacionais

VESTEBEM COMERCIO ARTIGOS DE VESTUÁRIO EIRELI EPP													
DESPESAS OPERACIONAIS													
	2013	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
<b>Administrativas</b>	<b>202.549</b>	<b>16.378</b>	<b>16.378</b>	<b>16.378</b>	<b>16.794</b>	<b>16.794</b>	<b>16.794</b>	<b>17.172</b>	<b>17.172</b>	<b>17.172</b>	<b>17.172</b>	<b>17.172</b>	<b>17.172</b>
Salários e encargos	47.628	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	3.780	4.158	4.158	4.158	4.158	4.158	4.158
Condominio	5.040	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420
Energia	5.119	427	427	427	427	427	427	427	427	427	427	427	427
Telefone	1.530	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
Aluguel	48.600	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050
Depreciação	13.418	806	806	806	1.222	1.222	1.222	1.222	1.222	1.222	1.222	1.222	1.222
Outras despesas	81.213	6.768	6.768	6.768	6.768	6.768	6.768	6.768	6.768	6.768	6.768	6.768	6.768
<b>Comerciais</b>	<b>193.764</b>	<b>8.673</b>	<b>9.836</b>	<b>15.652</b>	<b>12.163</b>	<b>20.437</b>	<b>14.622</b>	<b>14.207</b>	<b>17.747</b>	<b>15.387</b>	<b>18.927</b>	<b>14.207</b>	<b>31.905</b>
Salários e encargos	76.464	5.184	5.184	5.184	5.184	6.480	6.480	7.128	7.128	7.128	7.128	7.128	7.128
Comissões	34.500	1.026	1.368	3.079	2.053	4.105	2.395	2.082	3.123	2.429	3.470	2.082	7.287
Propaganda e Publicidade	82.800	2.463	3.284	7.389	4.926	9.852	5.747	4.997	7.496	5.830	8.328	4.997	17.490
<b>Financeiras</b>	<b>20.440</b>	<b>1.266</b>	<b>1.266</b>	<b>1.841</b>	<b>1.830</b>	<b>1.819</b>	<b>1.808</b>	<b>1.797</b>	<b>1.786</b>	<b>1.774</b>	<b>1.763</b>	<b>1.751</b>	<b>1.740</b>
Despesas financeiras	15.188	1.266	1.266	1.266	1.266	1.266	1.266	1.266	1.266	1.266	1.266	1.266	1.266
S/ Financiamento	5.252			575	564	553	542	531	520	509	497	486	474

Fonte: Elaborado Pelo Autor

O orçamento de despesas operacionais da empresa Vestebem é dividida em três centros de custos: o das despesas administrativas, o das despesas comerciais e o das despesas financeiras.

As despesas administrativas tem maior representatividade perante as demais, nela consta despesas de salários da titular e as demais despesas cotidianas da empresa tais como o aluguel, o condomínio, o telefone, a energia, a contabilidade, os materiais de expediente entre outros. No centro de custo das despesas comerciais encontra-se o salário e comissões aos vendedores, vendedores e os gastos com publicidade. As despesas financeiras são compostas pelos juros sobre financiamentos e tarifas bancárias.



### 4.3.6 Orçamento de fluxo de caixa

A seguir o orçamento do fluxo de caixa da Vestebem:

Quadro 10: Orçamento de Fluxo de Caixa

VESTEBEM COMERCIO ARTIGOS DE VESTUÁRIO EIRELI EPP														
ORÇAMENTO DO FLUXO DE CAIXA														
FLUXO DE CAIXA ORÇADO	2012	2013	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
<b>ENTRADAS OPERACIONAIS</b>	<b>847.312</b>	<b>1.289.385</b>	<b>97.341</b>	<b>70.919</b>	<b>77.923</b>	<b>92.639</b>	<b>98.934</b>	<b>133.828</b>	<b>100.664</b>	<b>93.929</b>	<b>115.114</b>	<b>112.295</b>	<b>118.542</b>	<b>177.257</b>
Venda de Mercadorias	847.312	1.289.385	97.341	70.919	77.923	92.639	98.934	133.828	100.664	93.929	115.114	112.295	118.542	177.257
<b>SAÍDAS OPERACIONAIS</b>	<b>(763.803)</b>	<b>(1.140.247)</b>	<b>(51.329)</b>	<b>(62.304)</b>	<b>(80.948)</b>	<b>(86.501)</b>	<b>(98.217)</b>	<b>(104.309)</b>	<b>(98.206)</b>	<b>(97.433)</b>	<b>(96.515)</b>	<b>(105.850)</b>	<b>(122.263)</b>	<b>(136.374)</b>
Gastos com Pessoal	(94.056)	(120.303)	(7.497)	(8.964)	(8.964)	(8.964)	(8.964)	(10.260)	(10.260)	(11.286)	(11.286)	(11.286)	(11.286)	(11.286)
Comissões	(17.883)	(27.213)	-	(1.026)	(1.368)	(3.079)	(2.053)	(4.105)	(2.395)	(2.082)	(3.123)	(2.429)	(3.470)	(2.082)
Compra de Insumos	(440.874)	(671.661)	(29.577)	(33.588)	(46.568)	(46.791)	(58.257)	(57.807)	(60.247)	(57.373)	(53.378)	(63.377)	(78.377)	(86.320)
Administrativas	(92.988)	(141.503)	(11.792)	(11.792)	(11.792)	(11.792)	(11.792)	(11.792)	(11.792)	(11.792)	(11.792)	(11.792)	(11.792)	(11.792)
Comerciais	(54.412)	(82.800)	(2.463)	(3.284)	(7.389)	(4.926)	(9.852)	(5.747)	(4.997)	(7.496)	(5.830)	(8.328)	(4.997)	(17.490)
Tributárias	(63.591)	(96.768)	-	(3.649)	(4.866)	(10.948)	(7.299)	(14.598)	(8.515)	(7.404)	(11.106)	(8.638)	(12.340)	(7.404)
<b>GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA</b>	<b>83.509</b>	<b>149.138</b>	<b>46.012</b>	<b>8.615</b>	<b>(3.025)</b>	<b>6.139</b>	<b>717</b>	<b>29.519</b>	<b>2.458</b>	<b>(3.503)</b>	<b>18.598</b>	<b>6.445</b>	<b>(3.721)</b>	<b>40.883</b>
<b>ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA</b>	<b>(15.498)</b>	<b>(20.440)</b>	<b>(1.266)</b>	<b>(1.266)</b>	<b>(1.841)</b>	<b>(1.830)</b>	<b>(1.819)</b>	<b>(1.808)</b>	<b>(1.797)</b>	<b>(1.786)</b>	<b>(1.774)</b>	<b>(1.763)</b>	<b>(1.751)</b>	<b>(1.740)</b>
Saídas Financeiras Operacionais	(15.498)	(20.440)	(1.266)	(1.266)	(1.841)	(1.830)	(1.819)	(1.808)	(1.797)	(1.786)	(1.774)	(1.763)	(1.751)	(1.740)
<b>GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA</b>	<b>68.011</b>	<b>128.698</b>	<b>44.746</b>	<b>7.350</b>	<b>(4.865)</b>	<b>4.309</b>	<b>(1.102)</b>	<b>27.711</b>	<b>661</b>	<b>(5.289)</b>	<b>16.824</b>	<b>4.682</b>	<b>(5.472)</b>	<b>39.144</b>
<b>INVESTIMENTOS PERMANENTES</b>	<b>-</b>	<b>(50.000)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(50.000)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Investimentos no Imobilizado	-	(50.000)	-	-	(50.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTO</b>	<b>(68.982)</b>	<b>16.775</b>	<b>(1.950)</b>	<b>(1.950)</b>	<b>47.117</b>	<b>(2.893)</b>	<b>(2.904)</b>	<b>(2.915)</b>	<b>(2.926)</b>	<b>(2.938)</b>	<b>(2.949)</b>	<b>(2.960)</b>	<b>(2.972)</b>	<b>(2.984)</b>
Entradas de Financiamentos	-	50.000	-	-	50.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortização Empréstimos	(44.850)	(23.400)	(1.950)	(1.950)	(1.950)	(1.950)	(1.950)	(1.950)	(1.950)	(1.950)	(1.950)	(1.950)	(1.950)	(1.950)
Amortização Financiamentos	(24.132)	(9.825)	-	-	(933)	(943)	(954)	(965)	(976)	(988)	(999)	(1.010)	(1.022)	(1.034)
<b>FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO</b>	<b>(970)</b>	<b>95.473</b>	<b>42.796</b>	<b>5.400</b>	<b>(7.748)</b>	<b>1.415</b>	<b>(4.006)</b>	<b>24.795</b>	<b>(2.266)</b>	<b>(8.227)</b>	<b>13.875</b>	<b>1.722</b>	<b>(8.444)</b>	<b>36.160</b>
<b>SALDO DE CAIXA ANTERIOR</b>	<b>3.755</b>	<b>2.785</b>	<b>2.785</b>	<b>45.581</b>	<b>50.981</b>	<b>43.233</b>	<b>44.648</b>	<b>40.642</b>	<b>65.437</b>	<b>63.172</b>	<b>54.945</b>	<b>68.820</b>	<b>70.542</b>	<b>62.097</b>
<b>SALDO DE CAIXA ATUAL</b>	<b>2.785</b>	<b>98.257</b>	<b>45.581</b>	<b>50.981</b>	<b>43.233</b>	<b>44.648</b>	<b>40.642</b>	<b>65.437</b>	<b>63.172</b>	<b>54.945</b>	<b>68.820</b>	<b>70.542</b>	<b>62.097</b>	<b>98.257</b>

Fonte: Elaborado Pelo Autor

O orçamento de fluxo de caixa foi elaborado pelo método direto, evidenciando assim todas as entradas e saídas de disponível. Destaca-se que durante a projeção do ano de 2013 a empresa gerou um fluxo de caixa de R\$ 95 mil, mesmo tendo investido R\$ 50 mil na reforma da loja atual.

### 4.3.7 Orçamento do balanço patrimonial

Nesta etapa elabora-se o orçamento do balanço patrimonial no qual foi dividido nos 2 grupos, o ativo e o passivo, a seguir o orçamento das contas o ativo:

Quadro 11: Orçamento do Ativo

VESTEBEM COMERCIO ARTIGOS DE VESTUÁRIO EIRELI EPP														
ORÇAMENTO DO BALANÇO PATRIMONIAL														
ATIVO	2012	2013	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
<b>CIRCULANTE</b>	<b>162.335</b>	<b>372.337</b>	<b>143.503</b>	<b>162.842</b>	<b>173.280</b>	<b>181.544</b>	<b>222.249</b>	<b>214.916</b>	<b>200.445</b>	<b>216.492</b>	<b>222.482</b>	<b>263.317</b>	<b>272.032</b>	<b>372.337</b>
<b>Disponibilidades</b>	2.785	98.257	45.581	50.981	43.233	44.648	40.642	65.437	63.172	54.945	68.820	70.542	62.097	98.257
Caixa e bancos	2.785	98.257	45.581	50.981	43.233	44.648	40.642	65.437	63.172	54.945	68.820	70.542	62.097	98.257
<b>Créditos</b>	<b>129.017</b>	<b>219.632</b>	<b>72.727</b>	<b>56.543</b>	<b>101.774</b>	<b>91.238</b>	<b>156.510</b>	<b>118.469</b>	<b>101.090</b>	<b>132.087</b>	<b>114.139</b>	<b>140.651</b>	<b>105.394</b>	<b>219.632</b>
Clientes	124.397	215.013	68.108	51.924	97.155	86.618	151.890	113.849	96.470	127.468	109.519	136.031	100.774	215.013
Outros Créditos	4.619	4.619	4.619	4.619	4.619	4.619	4.619	4.619	4.619	4.619	4.619	4.619	4.619	4.619
<b>Estoques</b>	<b>30.534</b>	<b>54.447</b>	<b>25.194</b>	<b>55.318</b>	<b>28.272</b>	<b>45.658</b>	<b>25.098</b>	<b>31.010</b>	<b>36.183</b>	<b>29.460</b>	<b>39.523</b>	<b>52.124</b>	<b>104.540</b>	<b>54.447</b>
Mercadoria para revenda	30.534	54.447	25.194	55.318	28.272	45.658	25.098	31.010	36.183	29.460	39.523	52.124	104.540	54.447
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>80.449</b>	<b>117.030</b>	<b>79.643</b>	<b>78.837</b>	<b>128.031</b>	<b>126.809</b>	<b>125.587</b>	<b>124.364</b>	<b>123.142</b>	<b>121.920</b>	<b>120.697</b>	<b>119.475</b>	<b>118.253</b>	<b>117.030</b>
<b>Imobilizado</b>	<b>80.449</b>	<b>117.030</b>	<b>79.643</b>	<b>78.837</b>	<b>128.031</b>	<b>126.809</b>	<b>125.587</b>	<b>124.364</b>	<b>123.142</b>	<b>121.920</b>	<b>120.697</b>	<b>119.475</b>	<b>118.253</b>	<b>117.030</b>
Computadores e periféricos	4.580	9.580	4.580	4.580	9.580	9.580	9.580	9.580	9.580	9.580	9.580	9.580	9.580	9.580
Móveis e utensílios	29.753	74.753	29.753	29.753	74.753	74.753	74.753	74.753	74.753	74.753	74.753	74.753	74.753	74.753
Veículos	62.350	62.350	62.350	62.350	62.350	62.350	62.350	62.350	62.350	62.350	62.350	62.350	62.350	62.350
(-) Depreciação acumulada	-16.234	-29.653	-17.040	-17.846	-18.652	-19.874	-21.096	-22.319	-23.541	-24.763	-25.986	-27.208	-28.430	-29.653
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>242.784</b>	<b>489.367</b>	<b>223.146</b>	<b>241.680</b>	<b>301.311</b>	<b>308.353</b>	<b>347.836</b>	<b>339.281</b>	<b>323.587</b>	<b>338.412</b>	<b>343.179</b>	<b>382.792</b>	<b>390.284</b>	<b>489.367</b>

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Ao compararmos as contas do ativo do ano 2013 com o 2012, visualiza-se que no ano de 2013 houve um grande aumento nas contas do ativo circulante, já no grupo do passivo não circulante percebe-se que durante o ano de 2013 ocorreu um investimento de R\$ 50 mil em móveis e utensílios.

Quadro 12: Orçamento do Passivo

VESTEBEM COMERCIO ARTIGOS DE VESTUÁRIO EIRELI EPP														
ORÇAMENTO DO BALANÇO PATRIMONIAL														
PASSIVO	2012	2013	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
<b>CIRCULANTE</b>	<b>113.189</b>	<b>251.769</b>	<b>106.136</b>	<b>133.490</b>	<b>145.687</b>	<b>155.790</b>	<b>175.895</b>	<b>167.773</b>	<b>156.656</b>	<b>163.844</b>	<b>169.182</b>	<b>197.119</b>	<b>209.280</b>	<b>251.769</b>
Fornecedores	63.497	151.714	50.302	76.097	68.435	83.075	92.392	91.921	81.059	83.359	91.711	114.757	133.091	151.714
Salários e Encargos	7.497	11.286	8.964	8.964	8.964	8.964	10.260	10.260	11.286	11.286	11.286	11.286	11.286	11.286
<b>Tributos</b>	<b>3.800</b>	<b>25.914</b>	<b>3.649</b>	<b>4.866</b>	<b>10.948</b>	<b>7.299</b>	<b>14.598</b>	<b>8.515</b>	<b>7.404</b>	<b>11.106</b>	<b>8.638</b>	<b>12.340</b>	<b>7.404</b>	<b>25.914</b>
Simples Nacional a Recolher	3.800	25.914	3.649	4.866	10.948	7.299	14.598	8.515	7.404	11.106	8.638	12.340	7.404	25.914
Comissões a Pagar	0	7.287	1.026	1.368	3.079	2.053	4.105	2.395	2.082	3.123	2.429	3.470	2.082	7.287
Empréstimos e financiamentos	37.195	50.568	37.195	37.195	49.260	49.399	49.539	49.681	49.825	49.970	50.117	50.266	50.416	50.568
Adiantamento de clientes	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>63.366</b>	<b>66.767</b>	<b>61.416</b>	<b>59.466</b>	<b>94.517</b>	<b>91.485</b>	<b>88.440</b>	<b>85.383</b>	<b>82.313</b>	<b>79.230</b>	<b>76.134</b>	<b>73.025</b>	<b>69.903</b>	<b>66.767</b>
Empréstimos e financiamentos	63.366	66.767	61.416	59.466	94.517	91.485	88.440	85.383	82.313	79.230	76.134	73.025	69.903	66.767
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>66.229</b>	<b>170.831</b>	<b>55.593</b>	<b>48.724</b>	<b>61.107</b>	<b>61.078</b>	<b>83.501</b>	<b>86.125</b>	<b>84.617</b>	<b>95.337</b>	<b>97.863</b>	<b>112.647</b>	<b>111.102</b>	<b>170.831</b>
Capital social	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Lucros/Prejuízos acumulados	-29.048	-3.771	-3.771	-3.771	-3.771	-3.771	-3.771	-3.771	-3.771	-3.771	-3.771	-3.771	-3.771	-3.771
Lucros/Prejuízos do exercício	25.277	104.602	-10.636	-17.506	-5.122	-5.151	17.272	19.895	18.388	29.108	31.634	46.418	44.872	104.602
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>242.784</b>	<b>489.367</b>	<b>223.145</b>	<b>241.679</b>	<b>301.311</b>	<b>308.353</b>	<b>347.836</b>	<b>339.281</b>	<b>323.586</b>	<b>338.411</b>	<b>343.179</b>	<b>382.792</b>	<b>390.284</b>	<b>489.367</b>

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Ao confrontarmos a variação das contas do passivo do ano 2013 com o ano 2012, visualiza-se que as contas do passivo circulante e do patrimônio líquido aumentaram consideravelmente. A causa do aumento considerável nas contas do passivo circulante é o aumento nos fornecedores devido ao aumento no volume das compras, e no patrimônio líquido o aumento é devido ao lucro da empresa.

Ao analisarmos o balanço patrimonial percebe-se um progresso na Vestebem. Um exemplo é o índice de liquidez corrente que no ano de 2012 representava 1,43 e ao final do ano de 2013 apresenta o índice de 1,48.



### 4.3.8 Orçamento da demonstração do resultado

Após o balanço patrimonial apresenta-se a Demonstração do Resultado do Exercício, conforme o exposto a seguir:

Quadro 13: Orçamento da Demonstração do Resultado

VESTEBEM COMERCIO ARTIGOS DE VESTUÁRIO EIRELI EPP														
ORÇAMENTO DO RESULTADO ECONÔMICO														
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	2012	2013	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	891.908	1.380.000	41.051	54.735	123.154	82.103	164.206	95.787	83.285	124.927	97.165	138.808	83.285	291.496
Vendas Camisas Masculinas	98.080	151.755	4.488	5.984	13.465	8.977	17.953	10.473	9.195	13.792	10.727	15.324	9.195	32.181
Vendas Camisas Femininas	190.947	295.441	8.787	11.716	26.362	17.575	35.149	20.504	17.832	26.748	20.804	29.720	17.832	62.412
Vendas Calças Jeans	356.378	551.405	16.399	21.866	49.197	32.798	65.597	38.265	33.283	49.925	38.830	55.472	33.283	116.491
Vendas Vestidos	123.022	190.345	5.678	7.570	17.033	11.355	22.711	13.248	11.466	17.199	13.377	19.110	11.466	40.132
Vendas Jaquetas / Moletons	110.400	170.816	5.095	6.794	15.285	10.190	20.381	11.889	10.290	15.435	12.005	17.150	10.290	36.014
Vendas Pijamas	13.080	20.239	604	805	1.811	1.207	2.415	1.409	1.219	1.829	1.422	2.032	1.219	4.267
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA</b>	67.648	122.682	3.649	4.866	10.948	7.299	14.598	8.515	7.404	11.106	8.638	12.340	7.404	25.914
Simples Nacional	67.648	122.682	3.649	4.866	10.948	7.299	14.598	8.515	7.404	11.106	8.638	12.340	7.404	25.914
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	824.260	1.257.318	37.402	49.869	112.206	74.804	149.608	87.271	75.881	113.821	88.527	126.468	75.881	265.582
(-) Custo da Mercadoria Vendida	491.615	735.964	21.721	29.259	65.952	44.046	88.134	51.423	44.212	66.397	51.667	73.822	44.295	155.036
<b>LUCRO BRUTO</b>	332.645	521.354	15.681	20.610	46.253	30.758	61.474	35.848	31.669	47.424	36.860	52.646	31.585	110.546
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	291.871	396.313	25.051	26.214	32.030	28.957	37.232	31.416	31.379	34.919	32.559	36.099	31.379	49.077
Administrativas	111.346	202.549	16.378	16.378	16.378	16.794	16.794	16.794	17.172	17.172	17.172	17.172	17.172	17.172
Comerciais	180.525	193.764	8.673	9.836	15.652	12.163	20.437	14.622	14.207	17.747	15.387	18.927	14.207	31.905
<b>RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO</b>	(15.498)	(20.440)	(1.266)	(1.266)	(1.841)	(1.830)	(1.819)	(1.808)	(1.797)	(1.786)	(1.774)	(1.763)	(1.751)	(1.740)
Despesas Financeiras	15.498	20.440	1.266	1.266	1.841	1.830	1.819	1.808	1.797	1.786	1.774	1.763	1.751	1.740
<b>LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERC</b>	25.277	104.602	(10.636)	(6.870)	12.383	(29)	22.423	2.624	(1.507)	10.719	2.527	14.784	(1.545)	59.729

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Observando os resultados obtidos no DRE orçado, visualiza-se que o investimento de 10% do faturamento no plano de marketing surtiu efeito, onde a empresa durante o ano de 2013 projeta um lucro líquido de R\$ 105 mil, sendo este lucro líquido R\$ 79 mil superior ao do ano de 2012, este avanço foi gerado devido ao aumento das vendas.



#### 4.4 ANÁLISE DE ÍNDICES ECONÔMICOS E FINANCEIROS

A seguir demonstra-se o quadro nº 14 evidencia índices econômicos da Vestebem no qual constam índices de liquidez, composição do endividamento, lucratividade bem como indicadores de desempenho.

Quadro 14: Índices econômicos

<b>VESTEBEM COMERCIO ARTIGOS DE VESTUÁRIO EIRELI EPP</b>			
<b>INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS</b>			
<b>LIQUIDEZ</b>	<b>FORMULA</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Geral	$(AC+RLP) / (PC+PNC)$	1,17	0,92
Corrente	$AC / PC$	1,48	1,43
Imediata	$DISP / PC$	0,39	0,02
Seca	$(AC-Estoques) / PC$	1,26	1,16
<b>ENDIVIDAMENTO</b>	<b>FORMULA</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Participação capital de terceiros	$PC+ELP / AT \times 100$	65,1%	72,7%
Endividamento (curto prazo)	$PC / (PC + PNC) \times 100$	79,0%	64,1%
Endividamento (longo prazo)	$PNC / (PC + PNC) \times 100$	21,0%	35,9%
<b>LUCRATIVIDADE</b>	<b>FORMULA</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Margem líquida	$LL / ROL \times 100$	8,3%	3,1%
Rentabilidade do ativo	$LL/AT \times 100$	21,4%	10,4%
Rentabilidade do patrimonio líquido	$LL/PL \text{ médio} \times 100$	88,2%	47,2%
<b>INDICADORES DE DESEMPENHO</b>	<b>FORMULA</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Prazo médio de recebimento	$Clientes \times 360 / ROB$	56	50
Prazo médio de pagamento	$Fornec. \times 360 / Compras$	72	83
Giro dos estoques	$CPV / Estoques$	13,52	16,10
Giro do ativo	$ROL / AT$	2,57	3,40

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Os índices de liquidez demonstram a capacidade de pagamento da empresa, sendo que o ideal, com exceção do índice de liquidez imediata, é que os mesmos sejam superiores a 1,00 (um), e observando o quadro nº 14 os índices de liquidez no ano de 2013 apresentaram uma melhora significativa em relação ao ano

anterior, onde destacamos o índice de liquidez geral que em 2012 era de 0,92, passando para 1,17 em 2013.

No caso dos índices de endividamento, onde mede o percentual de endividamento da empresa, observamos uma redução da participação do capital de terceiros sobre o capital próprio de 72,7% no ano de 2012 para 65,1% em 2013, porém destacamos que a dívida está se concentrando no curto prazo, onde representava 64,1% em 2012 para 79,0% em 2013, caso não seja revertido poderá levar a empresa a problemas financeiros futuros.

Os indicadores de lucratividade na Vestebem obtiveram uma grande melhora ao comparado o ano de 2013 com o ano de 2012, sendo o indicador com mais destaque a rentabilidade do patrimônio líquido que cresceu de 47,2% em 2012 para 88,2% em 2013, sendo um crescimento de 39,0 pontos percentuais no período. Neste item ainda destacamos a rentabilidade líquida que cresceu de 3,1% em 2012 para 8,3% em 2013, caracterizando melhora no desempenho da empresa.

Já os indicadores de desempenho, observamos que os mesmos apresentaram uma leve piora ao compararmos o ano de 2013 com o ano de 2012, pois a empresa aumentou o prazo de recebimento de 50 para 56 dias, teve uma redução no prazo de pagamento de 83 para 72 dias, mesmo assim a empresa apresenta equilíbrio financeiro, pois ela recebe de seus clientes em 56 dias e paga seus fornecedores em 72 dias, já o giro dos estoques a empresa em 2013 girou em 13,5 e em 2012 o giro foi de 16,1, devido ao aumento dos estoques da empresa no final do período. O giro do ativo da empresa no ano de 2013 tem um índice de 2,57 contra 3,40 no período de 2012, a variação deste índice foi devido à empresa fazer investimentos no período de 2013, sendo que este investimento trará retorno nos períodos subsequentes.

#### 4.5 RELATÓRIOS GERENCIAIS

O relatório gerencial tem a finalidade de mensurar os resultados da empresa e compará-lo com os resultados definidos no orçamento, analisando as principais variações ocorridas no período, bem como propondo medidas para correções destas variações.

Como o orçamento é uma ferramenta de implementação do planejamento estratégico e o relatório gerencial é o que gerencia e compara os resultados

planejados com os realizados, podemos dizer que o relatório gerencial é de extrema importância em todo o processo de planejamento e acompanhamento desses resultados.

Com essa prática a contabilidade está sendo utilizada como instrumento de gestão, onde se utiliza a mesma como fonte de resultados buscando eficácia nos processos, e conseqüentemente a melhoria nos resultados e crescimento sustentado.

O relatório gerencial deve ser composto dos mesmos quadros apresentados no orçamento, de gráficos dos principais indicadores de desempenho tanto econômicos como financeiros e também de análise de desempenho. Os quadros comparativos conforme quadro nº. 15 a seguir contêm em suas colunas comparativas mensais, onde compara o realizado no mês com o orçamento e também com o período anterior e da mesma forma comparativo acumulado no período, onde compara o desempenho de todo o período realizado com o orçado desse mesmo período.

No tocante aos gráficos visam demonstrar a evolução do desempenho ao longo do tempo comparado com o estabelecido no orçamento e com o realizado nos períodos anteriores.

Será apresentado somente um modelo de quadro comparativo que é o demonstrativo do resultado e um gráfico de evolução da receita bruta, porém convém ressaltar que devem ser elaborados comparativos de todos os quadros que compõem o orçamento e gráficos dos indicadores econômicos e financeiros importantes para o gerenciamento da empresa.

A seguir o quadro 15 demonstra o orçado versus o realizado do demonstrativo de resultado da Vestebem:

Quadro 15: Demonstrativo do resultado realizado versus Orçado

VESTEBEM COMERCIO ARTIGOS DE VESTUÁRIO EIRELI EPP								
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO								
MAIO/2013								
DRE	REAL MÊS ANT	MÊS ATUAL			REAL ACUM ANO ANT	ACUMULADO ANO		
		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	98.329	142.740	164.206	-13,1%	304.185	412.649	465.249	-11,3%
Vendas Camisas Masculinas	8.950	14.843	17.953	-17,3%	49.815	34.491	50.868	-32,2%
Vendas Camisas Femininas	25.749	38.491	35.149	9,5%	81.533	107.349	99.590	7,8%
Vendas Calças Jeans	38.763	50.493	65.597	-23,0%	105.418	173.084	185.857	-6,9%
Vendas Vestidos	10.791	17.651	22.711	-22,3%	30.043	52.097	64.347	-19,0%
Vendas Jaquetas / Moletons	12.479	19.319	20.381	-5,2%	26.650	40.764	57.745	-29,4%
Vendas Pijamas	1.597	1.943	2.415	-19,5%	10.726	4.864	6.842	-28,9%
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA</b>	(8.741)	(12.690)	(14.598)	-13,1%	(27.042)	(36.684)	(41.361)	-11,3%
Simples Nacional	(8.741)	(12.690)	(14.598)	-13,1%	(27.042)	(36.684)	(41.361)	-11,3%
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	89.588	130.050	149.608	-13,1%	277.143	375.965	423.888	-11,3%
(-) Custo da Mercadoria Vendida	(52.291)	(76.354)	(88.134)	-13,4%	(168.151)	(220.651)	(249.113)	-11,4%
<b>LUCRO BRUTO</b>	37.297	53.696	61.474	-12,7%	108.992	155.313	174.776	-11,1%
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	(33.792)	(36.520)	(37.232)	-1,9%	(117.128)	(145.562)	(149.483)	-2,6%
Administrativas	(16.791)	(17.619)	(16.794)	4,9%	(48.165)	(85.649)	(82.721)	3,5%
Comerciais	(17.001)	(18.901)	(20.437)	-7,5%	(68.963)	(59.913)	(66.762)	-10,3%
<b>RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO</b>	(2.177)	(2.165)	(1.819)	19,0%	(1.749)	(9.222)	(8.021)	15,0%
Despesas Financeiras	(2.177)	(2.165)	(1.819)	19,0%	(1.749)	(9.222)	(8.021)	15,0%
<b>LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	1.328	15.012	22.423	-33,1%	(9.885)	529	17.272	-96,9%

Fonte: Elaborado pelo autor

No quadro acima está demonstrado o DRE da empresa Vestebem com base o mês de maio de 2013 e com base nos valores acumulados de janeiro a maio de 2013.

Conforme dados no mês de maio de 2013 a empresa apresenta no mês um desempenho inferior ao orçado, onde a receita bruta atingiu R\$ 142.740, ficando 13,1% abaixo da orçada principalmente nos produtos calças jeans e vestidos. O custo das vendas se manteve inferior ao orçado nos mesmos patamares da defasagem da receita. As despesas operacionais atingiram em maio R\$ 36.520, estando abaixo das orçadas em 1,9% não acompanhando a redução da receita, com isso refletindo negativamente no resultado.

O resultado de período foi de R\$ 15.012, inferior ao orçado em 33,1% pelos motivos comentados anteriormente, porém apresenta significativa evolução em relação ao período anterior que foi de R\$ 1.328.

Ao analisarmos no quadro os valores acumulado de janeiro a maio de 2013, a situação não é muito diferente, a Vestebem teve um desempenho abaixo do orçado, na casa de 11,3% no que se refere a vendas.

A receita bruta acumulada foi de R\$ 412.649, inferior a orçada em 11,3%, e superior ao ano anterior em 35,7%, sendo a maior defasagem no período nas camisas masculinas que ficou 32,2% abaixo da orçada.

O custo das vendas acumulado no período foi de R\$ 220.651, inferior ao orçado em 11,4%, se nos mantendo mesmos patamares de defasagem da receita, não comprometendo a lucratividade.

As despesas operacionais acumuladas no período foram de R\$ 145.562, inferiores as orçadas em 2,6%, inclusive as administrativas foram 3,5% superiores as orçadas, representando um desequilíbrio em relação ao orçamento.

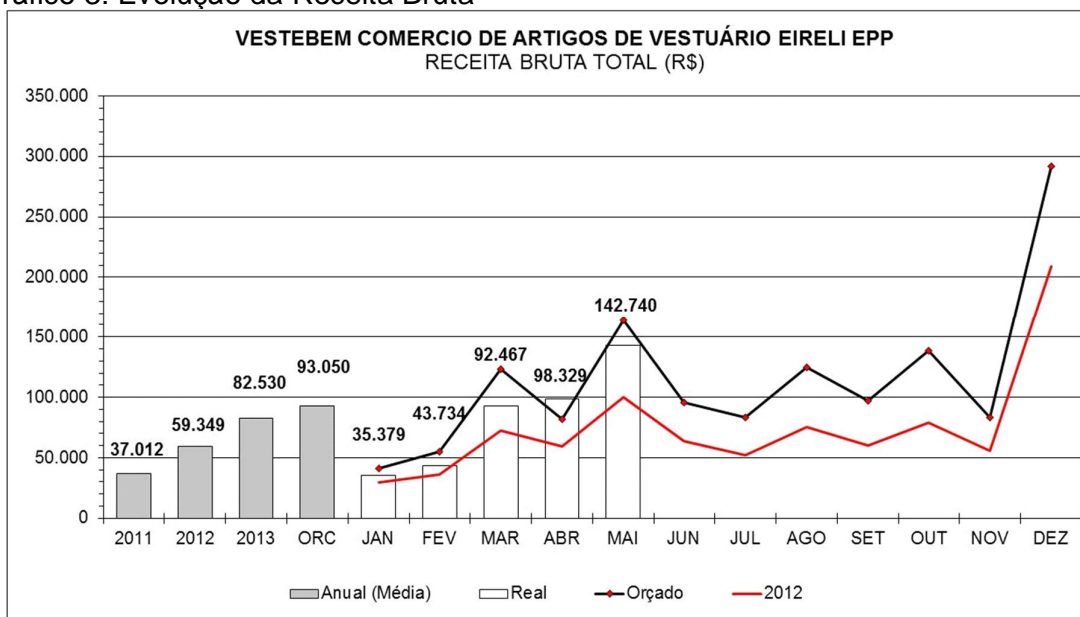
O resultado líquido acumulado foi de R\$ 529, inferior ao orçado em 96,9% pelos motivos acima comentado, e superior ao ano anterior em R\$ 10.414.

Como a empresa vem apresentando um desempenho inferior ao orçado no mês e no acumulado do período, a mesma precisa tomar medidas no sentido de incrementar suas receitas e também na redução de despesas, principalmente nas administrativas sob pena do não atingimento do orçamento no ano.

Depois de demonstrado o quadro comparativo, a seguir um gráfico no qual demonstra a evolução da receita bruta da Vestebem. O gráfico tem a finalidade de demonstrar a evolução histórica do indicador e deve ser elaborados para os principais indicadores econômicos e financeiros.

Neste caso apresentaremos como modelo um gráfico de evolução da receita bruta com o respectivo comentário sobre o desempenho do mesmo.

Gráfico 3: Evolução da Receita Bruta



Fonte: Elaborado Pelo Autor

O gráfico demonstra nas colunas a sua esquerda grifadas em cinza a receita média anual de 2011 a 2013 e nas colunas de janeiro a maio a receita realizada neste período e nas linhas o desempenho do ano anterior e o orçamento do ano atual. Com isso temos várias informações importantes em uma única figura.

Ao analisarmos o gráfico acima, verifica-se que embora a empresa não atingiu o objetivo de vendas orçado, a empresa Vestebem teve bons resultado ao compararmos com os anos anteriores.

No ano também podemos observar que a situação se repete, onde o desempenho é inferior ao orçado, mas superior ao período anterior.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, discute-se sobre planejamento e o impacto que ele pode causar nos resultados das empresas. A acirrada competitividade evidencia que as entidades necessitam de informações gerenciais para obter o sucesso por meio de uma melhor utilização de seus recursos.

O profissional contábil na atualidade não é apenas um emissor de guias, e sim um profissional que auxilia o administrador na gestão do empreendimento. Portanto, deve estar atento a todos os elementos que possuem a capacidade de melhorar ou prejudicar o desempenho das empresas.

O trabalho demonstrou através de pesquisa com base em fontes seguras como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, que do total de empresas constituídas em 2007, por volta da metade não conseguiram permanecer no mercado até 2010, um alto índice de mortalidade. A maioria destas empresas não obteve continuidade devido a alguns fatores, tais como a falta de planejamento, a descapitalização de recursos próprios, variações do mercado, entre outros fatores, nestes casos, o gestor não possuía as informações essenciais que poderiam prepará-lo para as dificuldades do mercado.

O objetivo geral do estudo propõe demonstrar os benefícios relacionados ao planejamento, desenvolvimento e aperfeiçoamento das análises gerenciais em uma organização de pequeno porte, neste sentido a informação gerencial auxilia fortemente o gestor, pois contribui com o planejamento do futuro, sua implementação e gerenciamento, e ainda poderá promover ações corretivas quando ocorrerem desvios em relação a metas estabelecidas no planejamento.

O referencial teórico apresentou as ferramentas gerenciais utilizadas com maior frequência, tais como o planejamento estratégico que indica uma direção e projeta o destino empresarial, as análises das demonstrações contábeis que demonstram todos os dados referentes à situação econômica, patrimonial e financeira da entidade e o orçamento, como ferramenta e implementação e validação do planejamento estratégico, bem como antecipar as perspectivas dos gestores no tocante ao desempenho da instituição atual e futura.

De acordo com os objetivos propostos, a pesquisa demonstrou através do estudo de caso a importância da contabilidade gerencial em empresas de pequeno porte. Por meio da utilização de ferramentas gerenciais foi possível obter o

planejamento necessário para o futuro, comparando-o assim, com a situação real da empresa, alcançando as informações necessárias para promover o crescimento desejado da empresa, bem como servir de base para as decisões que refletirão no futuro da mesma.

O estudo de caso demonstrou que o planejamento estratégico para o período de 2013 a 2015 a empresa em estudo atinge os seus objetivos estratégicos e isso pode ser comprovado na projeção financeira de longo prazo realizada para o período. Principalmente, no tocante a questão das necessidades de recursos para os investimentos projetados e na recita bruta almejada. No caso do desempenho realizado no período de janeiro a maio de 2013, observamos que a empresa não vem atingindo os objetivos previstos em seu orçamento, entretanto apresenta melhora significativa em comparação com o realizado no período anterior. Neste caso estão sendo avaliadas medidas para correção dos desvios e busca do atingimento dos objetivos orçamentários para o ano.

Foi evidenciado no desenvolvimento deste trabalho, que devido às oscilações que ocorrem no mercado e a concorrência cada vez mais acirrada o gestor não pode mais tomar suas decisões considerando somente suas experiências, faz-se necessário que ele tenha dados concretos, planeje seus negócios, e neste sentido a contabilidade gerencial ampara o gestor na obtenção das informações que irão servir de base para todo o processo decisório rumo ao futuro sustentável de sua empresa.

No Brasil as empresas de pequeno porte predominam e necessitam cada vez mais garantir a rentabilidade do empreendimento, sendo assim, o estudo demonstrou que o sucesso de uma organização de pequeno porte está inteiramente ligado ao modo como ela se destaca diante das alterações do mercado, e para tanto é muito importante o uso das informações gerenciais que deverão ser planejadas e utilizadas como base para o processo decisório das empresas.

Diante do exposto conclui-se que a Contabilidade Gerencial é uma peça fundamental na gestão das organizações, e sua importância se dá através das contribuições e informações geradas sob seu comando, zelando pela sobrevivência e continuidade da organização através da coordenação dos esforços para a otimização dos resultados econômicos e financeiros da empresa, e assim conduzindo-a para a tão sonhada eficácia empresarial futura.



## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. São Paulo : Livros Técnicos e Científicos Editora, 1981.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ANTHONY, Robert Newton; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços: Um enfoque econômico-financeiro**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Brasil, **Lei Complementar nº 139 de 10 de novembro de 2011**. No qual altera o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/43/2006/123.htm>>. Acesso em abril. 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CREPALDI, Silvio A. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo. Atlas, 1998.
- DIAS, Marco Aurélio Pereira. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 1993. 399 p.
- DRUMMOND, Maria Helena Ferreira. **Ciências Contábeis Da Arte à Ciência: 8.000 Anos de História**. Revista Brasileira de **Contabilidade**, Brasília, ano XXIV, n. 93, p. 72-78, 1995.
- FACHIN , Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FRANCO, Hilário. **A Contabilidade na Era da Globalização**. Temas discutidos no XV Congresso Mundial de Contadores, Paris, de 26.10.97. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 400 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GROPPELLI, Angelico A. e NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 565 p.

**IBGE** .Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em<[ftp://ftp.ibge.gov.br/Economia Cadastro de Empresas/2010/cepre2010.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Economia_Cadastro_de_Empresas/2010/cepre2010.pdf)>. Acesso em abril. 2013

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. **Análise de balanços**.9 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**; 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Gerencial**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, M.C.S. e SANCHES, O. (1983) **Quantitativo-Qualitativo**: oposição ou complementaridade. Cadernos de Saúde Pública. Rio de Janeiro, v.9, n.3, pp.239-262.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**.5.ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MUNHOZ, Aylza. **Seminário sobre Estratégia Empresarial**, Porto Alegre, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico. Conceitos, metodologia e pratica**. 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

\_\_\_\_\_. **Controladoria Estratégica e Operacional**: Conceitos, Estruturas e Aplicação. São Paulo: Thomson, 2003.

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações Contábeis: Estrutura e Análise**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e Análise de Balanços**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 1997. 269p.

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

SÁ, Carlos Alexandre; MORAES, José Rabello de. **Orçamento estratégico: Uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTOS, José Luiz dos. [et al.], **Fundamentos de Análise das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2006

SANTOS, Cleônimo dos Santos. BARROS, Sidney Ferro. **Curso estrutura e análise de balanço**. 1. ed. – São Paulo: IOB-Thomson, 2005.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/>>. Acesso em março. 2013.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da; MARTINS, Vilson Thomé Sardinha. **História do pensamento contábil**. 1 ed. (ano 1996), 4 tir./Curitiba: Juruá, 2009.

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

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, FERNANDES, Marcos Antonio da C. Planejamento estratégico: **Vantagens & Limitações**. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo de et al. **Planejamento Empresarial: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

VIANNA, Ilca de Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico: Um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001. 288 p.

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

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: Uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 3 ed. Rio Grande Do Sul:Luzzato editores, 1989. 270 p.