

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FRANCIELLE KOERICH SIMAS

**A ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTOS EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE  
FLORIANÓPOLIS: UM ESTUDO SOBRE A ORGANIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO  
DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO.**

FLORIANÓPOLIS  
2007

FRANCIELLE KOERICH SIMAS

**A ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTOS EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE  
FLORIANÓPOLIS: UM ESTUDO SOBRE A ORGANIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO  
DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à  
Disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como  
requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração da Universidade Federal de Santa  
Catarina, área de concentração em Finanças.

Professor Orientador: Alexandre Marino.

FLORIANÓPOLIS  
2007

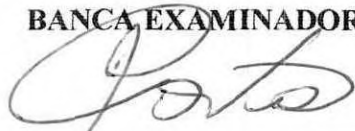
FRANCIELLE KOERICH SIMAS

**A ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTOS EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE  
FLORIANÓPOLIS: UM ESTUDO SOBRE A ORGANIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO  
DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

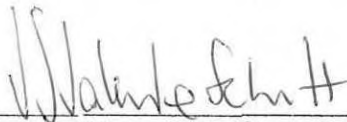
Florianópolis, 09 de novembro de 2007.

**BANCA EXAMINADORA**



Nome do Professor(a)

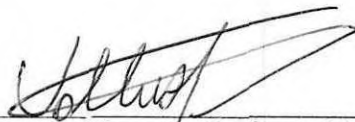
Orientador(a) : Alexandre Máximo Costa



Nome do Professor(a) : Valente Gomes Haensel

Membro

Schmitt



Nome do Professor(a) : Valtter Saurim

Membro

## DEDICATÓRIA

A minha família e  
Aos meus amigos: Felipe Faraco da Cunha,  
Jeferson Kachan Verchai,  
Karine Garcez Vieira,  
Maria da Luz Monteiro e  
Thomaz Yudi Saito.



## AGRADECIMENTO

A Deus por tudo.

Ao professor Alexandre Marino pela orientação deste trabalho.

A minha família pelo apoio emocional.

Aos amigos e colegas de estudo pelo crescimento proporcionado na convivência.

A Universidade Federal pela oportunidade de estudos.

*“O Senhor é a minha luz e a minha salvação”.*  
(Salmo 27)

## RESUMO

SIMAS, Francielle Koerich. **A ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTOS EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE FLORIANÓPOLIS: UM ESTUDO SOBRE A ORGANIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO.** 2007. 128 f. Trabalho de Conclusão de curso (Graduação em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2007.

O sistema orçamentário é uma ferramenta administrativa que visa facilitar a integração das atividades através do planejamento e controle das diversas áreas da organização. Deste modo a forma como este é estruturado está diretamente relacionado com a otimização dos resultados organizacionais. Para tanto, o presente estudo tem como objetivo a identificação da estrutura e dos principais métodos utilizados para a elaboração dos orçamentos nas empresas de tecnologia da cidade de Florianópolis. A investigação foi realizada através de uma pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica e quantitativa. Os dados foram coletados por meio de um questionário com perguntas fechadas dirigidos a uma população composta por 24 empresas do ramo de tecnologia da Florianópolis cadastradas pela FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. Dentre os questionários enviados para a população selecionada 14 empresas responderam a pesquisa. Observou-se pela análise dos resultados que a maioria das empresas ainda não apresenta a estrutura do sistema orçamentário sistematizado na qual são projetadas todas as peças orçamentárias pertencentes aos processos organizacionais. Pode-se destacar também que o principal método de projeção dos itens considerados para elaboração das peças orçamentárias é constituído pelo reajuste dos dados históricos. Constatou-se que a participação na decisão de elaboração do orçamento é formada em sua maioria pela alta administração e que os recursos tecnológicos utilizados para o desenvolvimento dos orçamentos são principalmente compostos por planilhas eletrônicas. Quanto à integração do orçamento às estratégias esta pode ainda ser considerada limitada, devido a grande porcentagem de estrutura informal do plano estratégico e da pequena preocupação em definir políticas claras para os diversos setores da organização.

**Palavras- chave:** Elaboração do orçamento, administração financeira e prática do orçamento nas empresas de tecnologia.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Plano de ação ..... 108

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Porte da empresa.....	55
Gráfico 2 - Porte da empresa.....	56
Gráfico 3 - Elaboração do plano estratégico.....	57
Gráfico 4 - Estrutura do plano estratégico.....	58
Gráfico 5 - Itens importantes para o plano estratégico.....	59
Gráfico 6 - Áreas com políticas bem definidas.....	61
Gráfico 7 - Elaboração do orçamento.....	62
Gráfico 8 - Motivo de não elaboração de orçamentos.....	63
Gráfico 9 - Período orçamentário.....	64
Gráfico 10 - Motivo de não elaboração de orçamentos.....	65
Gráfico 11 - Tipo de sistema utilizado.....	66
Gráfico 12 - Principais responsáveis pela elaboração do orçamento.....	67
Gráfico 13 - Elaboração do orçamento de vendas.....	69
Gráfico 14 - Índices econômicos utilizados no orçamento de vendas.....	70
Gráfico 15 - Estimação para elaboração do orçamento de vendas.....	72
Gráfico 16 - Definição da quantidade total de venda.....	73
Gráfico 17 - Métodos de determinação de preços.....	74
Gráfico 18 - Elaboração do orçamento de produção.....	75
Gráfico 19 - Processo produtivo.....	76
Gráfico 20 - Elaboração do orçamento de estoques.....	77
Gráfico 21 - Critérios utilizados no orçamento de estoques.....	78
Gráfico 22 - Elaboração do orçamento de despesas.....	79
Gráfico 23 - Itens considerados no orçamento de despesas.....	80
Gráfico 24 - Principal método para estimação das despesas.....	81
Gráfico 25 - Elaboração do orçamento de investimentos.....	83
Gráfico 26 - Método utilizado na elaboração do orçamento de investimento.....	84
Gráfico 27 - Elaboração do orçamento de caixa.....	85
Gráfico 28 - Itens definidos no orçamento de caixa.....	86
Gráfico 29 - Elaboração de demonstrativos financeiro.....	87
Gráfico 30 - Demonstrativos elaborados.....	88
Gráfico 31 - Análise de índices financeiros para avaliação do desempenho organizacional.....	89
Gráfico 32 - Tipos de índices financeiros utilizados.....	90
Gráfico 33 - Apresentação dos valores orçados e os reais em relatórios.....	91
Gráfico 34 - Análise da variações entre as metas orçadas e as reais.....	92
Gráfico 35 - Período da análise da diferença entre as metas reais e as orçadas.....	93
Gráfico 36 - Os orçamentos auxiliam o desempenho organizacional.....	94
Gráfico 37 - De que forma auxiliam o desempenho organizacional.....	95
Gráfico 38 - Formação da diretoria e porte da empresa.....	97
Gráfico 39 - Elaboração do plano orçamentário e porte da empresa.....	98
Gráfico 40 - Estrutura do plano estratégico e porte da empresa.....	99
Gráfico 41 - Elaboração do orçamento e porte da empresa.....	100
Gráfico 42 - Tipo de sistema utilizado e porte da empresa.....	101

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Porte da empresa .....	54
Tabela 2 - Formação da diretoria .....	55
Tabela 3 - Elaboração do plano estratégico .....	56
Tabela 4 - Estrutura do plano estratégico .....	57
Tabela 5 - Itens importantes para o plano estratégico .....	59
Tabela 6 - Áreas com políticas bem definidas .....	60
Tabela 7 - Elaboração do orçamento .....	62
Tabela 8 - Motivo de não elaboração de orçamentos .....	63
Tabela 9 - Período orçamentário .....	64
Tabela 10 - Metas orçamentárias .....	65
Tabela 11 - Tipo de sistema utilizado .....	66
Tabela 12 - Principais responsáveis pela elaboração do orçamento .....	67
Tabela 13 - Elaboração do orçamento de vendas .....	69
Tabela 14 - Índices econômicos utilizados no orçamento de vendas .....	70
Tabela 15 - Estimativas para elaboração do orçamento de vendas .....	71
Tabela 16 - Definição da quantidade total de venda .....	73
Tabela 17 - Método de determinação de preços .....	74
Tabela 18 - Elaboração do orçamento de produção .....	75
Tabela 19 - Processo produtivo .....	76
Tabela 20 - Elaboração do orçamento de estoques .....	77
Tabela 21 - Critérios utilizados no orçamento de estoques .....	78
Tabela 22 - Elaboração do orçamento de despesas .....	79
Tabela 23 - Itens considerados no orçamento de despesas .....	80
Tabela 24 - Principal método de estimação das despesas .....	81
Tabela 25 - Elaboração do orçamento de investimentos .....	82
Tabela 26 - Método utilizado na elaboração do orçamento de investimento .....	83
Tabela 27 - Elaboração do orçamento de caixa .....	85
Tabela 28 - Itens definidos no orçamento de caixa .....	86
Tabela 29 - Elaboração de demonstrativos financeiros .....	87
Tabela 30 - Demonstrativos elaborados .....	88
Tabela 31 - Análise de índices financeiros para avaliação do desempenho .....	89
Tabela 32 - Tipos de índices financeiros utilizados .....	90
Tabela 33 - Apresentação dos valores orçados e os reais em relatórios .....	91
Tabela 34 - Análise das variações entre as metas orçadas e as reais .....	92
Tabela 35 - Período da análise da diferença entre as metas reais e as orçadas .....	93
Tabela 36 - Os orçamentos auxiliam o desempenho organizacional .....	94
Tabela 37 - De que forma auxiliam o desempenho organizacional .....	95
Tabela 38 - Formação da diretoria x porte da empresa .....	96
Tabela 39 - Elaboração do plano estratégico x porte da empresa .....	97
Tabela 40 - Estrutura do plano estratégico x porte da empresa .....	98
Tabela 41 - Elaboração de orçamento x porte da empresa .....	99
Tabela 42 - Tipo de sistema x porte da empresa .....	100
Tabela 43 - Orçamento de vendas x orçamento de caixa .....	101

Tabela 45 - Orçamento de produção x orçamento de estoque .....	102
Tabela 46 - Elaboração do orçamento x áreas com políticas bem definidas.....	103
Tabela 47 - Elaboração do orçamento x itens importantes para plano estratégico .....	104



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.2 Tema problema.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificativa.....	17
1.5 Estrutura do trabalho.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Planejamento orçamentário.....	19
2.2 Orçamentos.....	22
2.2.1 Orçamento de vendas.....	27
2.2.2 Orçamento de produção.....	31
2.2.3 Orçamento de despesas operacionais.....	34
2.2.4 Orçamento de caixa.....	37
2.2.5 Orçamento de investimentos.....	39
2.2.6 Demonstrativo de resultado do exercício projetado.....	41
2.2.7 Balanço patrimonial projetado.....	42
2.3 Vantagens e limitações do orçamento.....	43
2.4 Controle orçamentário.....	45
3. METODOLOGIA.....	48
3.1 Tipo de pesquisa.....	48
3.2 Universo da pesquisa.....	50
3.3 Fontes de dados.....	50
3.4 Técnica de coleta de dados.....	51
3.5 Pré-teste do instrumento.....	51
3.6 Análise dos dados.....	52
3.7 Limitações da pesquisa.....	53
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	54
4.1 Características organizacionais e planejamento estratégico.....	54
4.1.1 Tamanho da empresa.....	54
4.1.2 Formação da diretoria.....	55
4.1.3 Elaboração do plano estratégico.....	56
4.1.4 Estrutura do plano estratégico.....	57
4.1.5 Itens importantes para o plano estratégico.....	58
4.1.6 Áreas com políticas bem definidas.....	60
4.2 Características orçamentárias.....	61
4.2.1 Elaboração do orçamento.....	62
4.2.2 Motivos de não elaboração de orçamentos.....	62
4.2.3 Período orçamentário.....	64
4.2.4 Metas orçamentárias.....	65
4.2.5 Tipo de sistema utilizado.....	66
4.2.6 Principais responsáveis pela elaboração do orçamento.....	67
4.3 Desenvolvimento do ciclo operacional.....	68



4.3.1	Elaboração do orçamento de vendas .....	68
4.3.1.1	Índices econômicos utilizados no orçamento de vendas .....	69
4.3.1.2	Estimativas para elaboração do orçamento de vendas .....	71
4.3.1.3	Definição da quantidade total de venda .....	72
4.3.1.4	Método de determinação de preços.....	74
4.3.2	Elaboração do orçamento de produção .....	75
4.3.2.1	Processo produtivo .....	76
4.3.3	Elaboração do orçamento de estoques.....	77
4.3.3.1	Critérios utilizados no orçamento de estoques .....	77
4.3.4	Elaboração do orçamento de despesas .....	79
4.3.4.1	Itens considerados no orçamento de despesas.....	80
4.3.4.2	Principal método de estimação das despesas .....	81
4.4	Desenvolvimento do ciclo financeiro.....	82
4.4.1	Elaboração do orçamento de investimentos .....	82
4.4.1.1	Método utilizado na elaboração do orçamento de investimento .....	83
4.4.2	Elaboração do orçamento de caixa.....	84
4.4.2.1	Itens definidos no orçamento de caixa .....	85
4.5	Considerações do plano de resultados .....	87
4.5.1	Elaboração de demonstrativos financeiros .....	87
4.5.2	Demonstrativos elaborados .....	88
4.5.3	Análise de índices financeiros para avaliação do desempenho .....	89
4.5.4	Tipos de índices financeiros utilizados .....	90
4.5.5	Apresentação dos valores orçados e os reais em relatórios .....	91
4.5.6	Análise das variações entre as metas orçadas e as reais .....	92
4.5.7	Período da análise da diferença entre as metas reais e as orçadas .....	93
4.5.8	Os orçamentos auxiliam o desempenho organizacional.....	94
4.5.9	De que forma auxiliam o desempenho organizacional .....	95
4.6	Cruzamentos relevantes.....	96
4.6.1	Formação da diretoria x porte da empresa .....	96
4.6.2	Elaboração do plano estratégico x porte da empresa .....	97
4.6.3	Estrutura do plano estratégico x porte da empresa .....	98
4.6.4	Elaboração de orçamento x porte da empresa .....	99
4.6.5	Tipo de sistema x porte da empresa .....	100
4.6.6	Orçamento de vendas x orçamento de caixa .....	101
4.6.7	Orçamento de produção x orçamento de estoque.....	102
4.6.8	Elaboração do orçamento x áreas com políticas bem definidas .....	102
4.6.9	Elaboração do orçamento x itens importantes para plano estratégico.....	103
4.7	Síntese dos resultados da pesquisa .....	104
4.8	Plano de ação.....	107
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	110
5.1	Conclusões.....	110
5.2	Recomendações.....	111
6	REFERENCIAS .....	113
7	APÊNDICE .....	116
7.1	Apêndice A – Relação das empresas selecionadas para a pesquisa .....	116
7.2	Apêndice B – Instrumento de coleta de dados .....	124

## I INTRODUÇÃO

As organizações ao redor do mundo e, por conseguinte as empresas brasileiras estão vivenciando um momento em que o grande desafio é conseguir dominar e conviver com as constantes mudanças. Dentro deste contexto atual, as organizações vêm enfrentando um ambiente turbulento e para que estas sobrevivam faz-se necessária a busca constante por melhorias de desempenho de suas atividades. Para tanto é fundamental o planejamento e controle dos processos operacionais através da definição de metas e objetivos claros que prospectem a direção das ações futuras considerando as particularidades da organização e a intenção de crescimento estratégico.

Estas mudanças ainda provocam o aumento da complexidade da administração das atividades organizacionais e passam a exigir das empresas maior quantidade de informações para controlar seus processos e tomar decisões estrategicamente. Neste sentido, o sistema financeiro bem como a utilização de orçamentos podem ser instrumentos que auxiliam o processo de administração dos recursos e capacidades organizacionais.

Deste modo com a implementação de orçamentos é possível a visualização antecipada dos possíveis resultados operacionais tornando mais precisa a tomada de decisão ao considerar detalhadamente todos os aspectos relevantes para o desenvolvimento das atividades com base na estratégia além de fornecer informações para o controle dos processos organizacionais. Portanto, através do processo orçamentário as organizações tenderão a alcançar os resultados pré-estabelecidos e aumentar o seu desempenho.

Deste modo o presente trabalho tem como objetivo a investigação sobre a forma de elaboração do orçamento nas empresas de tecnologia de Florianópolis, que possuem como principal produto o desenvolvimento de software. Para tanto neste capítulo são apresentados os itens que se relacionam ao tema problema, os objetivos geral e específicos, a justificativa que motivaram este estudo bem como a estrutura do trabalho.

## 1.2 Tema problema

Com a globalização as empresas brasileiras foram obrigadas a repensar suas práticas, tornando-se mais eficientes para poder concorrer com empresas internacionais, cuja profissionalização e organização são adequadas ao mercado competitivo.

Antigamente o mercado nacional, acostumado com a reserva de mercado, determinava o preço de seus produtos de dentro para fora. Com o novo cenário o mercado passou a ditar os preços e as empresas para se tornarem competitivas tiveram que adequar seus custos para poder obter lucros.

Diante dessas mudanças a prática de projeção das atividades operacionais das organizações como vendas, compras, produção, recursos humanos e finanças devem ser cada vez mais precisas para demonstrar o futuro mais provável visando alcançar resultados e eficiência no desempenho organizacional.

Neste sentido o planejamento e controle das atividades empresariais tornam-se imprescindível para que sejam atingidos os objetivos estratégicos e a participação no mercado seja crescente. Portanto é essencial destacar a importância da administração financeira dando a esta uma atenção especial visto que independente do porte da empresa esta é fundamental para a sua manutenção e desenvolvimento.

Com o objetivo de integrar, planejar e controlar suas atividades e minimizar as ansiedades do futuro, muitas empresas estão utilizando os orçamentos tratando assim de modo mais eficiente e completa a sua administração financeira.

No entanto, muitas empresas ainda utilizam a intuição e o improviso com a expectativa de atingir seus objetivos conforme o que foi idealizado. Ainda é uma prática comum a não utilização de métodos estatísticos ou matemáticos em suas projeções e de sistemas de informação em seus processos decisórios.

Este fato evidencia as dificuldades que as empresas possuem na definição exata de quanto devem vender, a que preço, quais os custos embatidos em cada produto, quanto são as despesas operacionais e o quanto será o lucro para o ano seguinte. Algumas delas nem sequer descrevem sua intenção de crescer ou em quanto pretendem aumentar a sua participação no mercado.

Contudo para as empresas se destacarem neste ambiente competitivo objetivando alcançar resultados diferenciados, as atividades operacionais devem ser estruturadas e planejadas de maneira lógica, proporcionando assim integração entre as diversas áreas da empresa.

Para tanto a utilização do processo orçamentário pode ser considerada uma alternativa para a estruturação do planejamento e controle das atividades na qual são determinadas as projeções de vendas, produção, custos, despesas, servindo como uma ferramenta para auxiliar a tomada de decisão estratégica e o desempenho organizacional.

O sistema orçamentário é uma das condições essenciais para o sucesso empresarial na medida em que permite a empresa visualizar com antecipação as atividades que serão desempenhadas no período projetado, bem como o caminho a ser percorrido.

Por estar inserido neste ambiente de alta competitividade não se admite mais improvisação. Em especial as empresas de tecnologia que trabalham em um ambiente em que a concorrência é fator determinante para o desenvolvimento e crescimento organizacional. Neste sentido as empresas que optarem pela utilização de ferramentas como os orçamentos para auxiliar no processo de administração, devem elaborá-lo de modo eficiente e profissional considerando as particularidades, recursos e limitações de cada empresa.

No entanto é fato que a utilização de métodos apropriados para a projeção é fundamental para o bom funcionamento e alcance dos objetivos propostos pelo orçamento conforme estabelecidos pelas estratégias da organização. Além disso, destaca-se que a forma como a ferramenta é utilizada contribui para a sua real eficiência.

Desta forma, considerando os argumentos acima descritos este trabalho apresenta a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os métodos e estruturas organizacionais adotados pelas empresas de tecnologia de Florianópolis para a elaboração de seus orçamentos?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Identificar a estrutura e os métodos utilizados para a elaboração do sistema orçamentário das empresas do ramo de tecnologia de Florianópolis que possuem como principal produto o desenvolvimento de software.



### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar quais peças orçamentárias são elaboradas para o planejamento e controle das atividades operacionais;
- b) Descrever os métodos utilizados para elaboração do orçamento;
- c) Verificar os recursos tecnológicos e a estrutura responsável pelo orçamento empresarial;
- d) Analisar o processo de integração do orçamento às estratégias empresariais;
- e) Propor ações para otimizar a utilização do processo orçamentário.

### 1.4 Justificativa

O sistema orçamentário é uma ferramenta administrativa importante para as organizações visto que esta facilita a integração das atividades através do planejamento e controle. Ao realizar as projeções de vendas, custos, produção, despesas e investimentos determinam-se o futuro da organização e são desenvolvidos os meios para que se alcancem os objetivos estratégicos pré-estabelecidos.

Contudo no cenário das pequenas e médias empresas ainda é dada pouca relevância as propostas de implementação de métodos e ferramentas que objetivam melhorar o desempenho e eficiência empresarial. No que se refere ao tema orçamentos, percebe-se a grande dificuldade que as empresas têm em desenvolver um plano orçamentário dado a pouca profissionalização de seus administradores, bem como das mudanças constantes no processo operacional e aos aspectos culturais fortemente enraizados em suas estruturas organizacionais (ZDANOVIWZ, 2003).

No entanto as empresas precisam modificar seus paradigmas e efetivamente realizar sua administração de maneira mais profissional. Frente a este ambiente não há mais espaço para improvisação. Sendo assim a estruturação de um sistema orçamentário pode sim eliminar as ansiedades do futuro, através do planejamento e controle de todas as atividades e proporcionar rendimentos acima da média para a organização.

Atualmente as empresas não podem basear suas decisões estratégicas somente no passado ou no que está acontecendo no dia-a-dia. A projeção futura é primordial. Então a estrutura dos métodos e a qualidade das informações com as quais são elaborados os orçamentos serão responsáveis pelo alcance dos objetivos e metas estabelecidas pela organização.

Deste modo a análise de como são elaborados os orçamentos relacionam-se a investigação de como as empresas estão desenvolvendo seus métodos de trabalho frente a crescente competitividade e exigências do mercado. Para tanto todas as empresas necessitam criar regras básicas de planejamento, organização, direção e controle empresarial.

Contudo a utilização da ferramenta em si não é solução. A forma como este é estruturado será fundamental para a otimização do resultado. Assim, o presente estudo tem como tema o orçamento e a intenção de investigar como este é elaborado nas empresas do ramo de tecnologia de Florianópolis.

### 1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em cinco capítulos, sendo que o primeiro refere-se aos aspectos introdutórios. Neste são abordados a contextualização, o tema, os objetivos geral e específicos além da justificativa de elaboração do estudo.

O segundo capítulo trata do referencial teórico que sérvio de base para a pesquisa sobre orçamento. Para tanto foram abordados aspectos gerais sobre o planejamento estratégico, exposição das características e métodos utilizados na elaboração das diversas peças orçamentárias, apresentação das vantagens e limitações da implementação da ferramenta orçamentária e do processo de acompanhamento e controle.

A metodologia utilizada neste trabalho está descrita no terceiro capítulo, na qual foram especificadas o tipo de pesquisa, o universo da pesquisa, a técnica de coleta de dados, o pré texto do instrumento, a análise e tratamento dos dados e as limitações da pesquisa.

No capítulo quatro estão expostas a apresentação e análise dos resultados através da identificação da questão, ilustração de tabelas e gráficos e posterior comentário. Este capítulo também foi subdividido em característica organizacional e planejamento estratégico, características orçamentárias, desenvolvimento do ciclo operacional, desenvolvimento do ciclo financeiro, considerações do plano de resultados, cruzamentos relevantes, síntese dos resultados da pesquisa e plano de ação.

Por fim no quinto e último capítulo estão dispostas as considerações finais tendo como base os objetivos específicos definidos na pesquisa e recomendações para estudos posteriores.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem por objetivo fornecer uma revisão bibliográfica suficiente para garantir o embasamento das teorias relevantes para a realização dos objetivos deste trabalho.

A fundamentação teórica visa fornecer um levantamento dos conceitos e teorias, exposta de diversas maneiras por autores e pensadores diferentes, procurando determinar uma linha de pensamento que vá ao encontro com a essência do estudo.

Deste modo neste capítulo, inicialmente, é caracterizado o planejamento orçamentário bem como a sua importância para a realização do orçamento. Na sequência são abordadas as definições e finalidades do uso do orçamento para as empresas. Em seguida, são apresentados os tipos de orçamentos operacionais, sendo eles: orçamento de venda, orçamento de produção, orçamento de despesas operacionais, orçamento de caixa, orçamento de investimentos, demonstrativo de resultado do exercício projetado e o balanço patrimonial projetado. Por fim são destacadas as vantagens e limitações do uso do orçamento e a importância do controle para o processo orçamentário.

### 2.1 Planejamento orçamentário

Para que se alcance a vantagem competitiva as organizações devem ser administradas por gestores competentes que tenham a capacidade de obter informações no mercado e na própria empresa para assim formular estratégias fundamentadas nos objetivos organizacionais e que direcionem as tomadas de decisões mais acertadas.

Deste modo Stoner e Freeman (1999, pág. 5) afirmam que “ ato de administrar trata-se do processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.”

A definição dos objetivos estratégicos da organização deve ser prioridade para todas as empresas. Para isso o entendimento dos objetivos de cada área da empresa é essencial para o bom desempenho da organização.

Para Gitman (1997, pág. 16) o objetivo da administração financeira “está ligado ao objetivo da empresa: maximização de lucro e de acionistas. Sua função é criar mecanismos de análise e controle, para orientar e influenciar nas tomadas de decisão que resultem em maior retorno financeiro para a empresa”.

Portanto para que o administrador efetivamente coloque em prática estes objetivos é de extrema importância que se desenvolvam técnicas e se utilizem ferramentas que venham auxiliar no processo de administração organizacional. Para tanto o planejamento se torna um facilitador desse processo na medida em que auxilia a tomada de decisão e é capaz de integrar todas as atividades da organização otimizando assim as ações estratégicas.

De acordo com Sanvicente e Santos (1995, pág. 16):

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

Para Zdanowicz (2003, pág. 131) “planejar significa refletir sobre as experiências passadas e a realidade presente, definindo primeiro o posicionamento futuro da empresa, considerando o alinhamento neste processo das variáveis estratégicas: econômicas, financeiras, sociais e políticas”. Sendo assim o planejamento visa a definição dos objetivos a serem atingidos e posterior escolha da melhor alternativa levando em conta as informações do ambiente ao qual a empresa está inserida.

Segundo Oliveira (1993) as decisões empresariais podem ocorrer em três níveis de planejamento. Estes, portanto podem ser classificados em planejamento estratégico, tático e operacional.

Assim Oliveira (1993, pág. 38) entende que o planejamento estratégico diz respeito tanto “à formulação dos objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada”. Portanto o planejamento estratégico leva em conta as estruturas conjunturais em um horizonte mais ampliado.



Segundo Lunckes (2003, pág. 16) o planejamento estratégico “visa as ações a longo prazo, em torno de cinco ou mais anos, e normalmente traz poucas informações quantitativas”. Portanto no planejamento estratégico são fixados os indicadores globais da empresa e normalmente contém certo grau de incerteza.

O planejamento tácito é desenvolvido pelos níveis inferiores da organização e visa realizar os objetivos pré-determinados pelo planejamento estratégico. Refere-se a planos mais específicos e utilizam tanto informações interna quanto externas. De acordo com Oliveira (1993, pág. 38) este planejamento tem como principal finalidade “a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada bem como as políticas orientadas para o processo decisório da empresa”.

Já o planejamento operacional, segundo Oliveira (1993, pág. 38) “pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”. Nesta fase é que são determinadas as atividades que devem ser executadas pela supervisão e funcionários da empresa.

Considerando a estratégia, para que a tomada de decisão seja realizada de modo mais eficiente as empresas devem fixar metas e objetivos analisando permanentemente os cenários e tendências. A percepção do ambiente permite que a empresa tome decisões a frente da concorrência diminuindo os impactos das oscilações do mercado. Sendo assim para a definição dos objetivos e metas as organizações são necessárias análises de informações dos exercícios anteriores, estudo das variáveis externas e principalmente conhecimento sobre as políticas de vendas, produção, despesa operacionais futuras à utilização de recursos financeiros da empresa (ZDANOWICZ, 2000).

Segundo Zdanowicz (2000, pág. 23) o planejamento consiste em “fixar objetivos e programar as atividades necessárias para alcançar as metas”. Para tanto o sistema de planejamento organizacional poderá utilizar as técnicas de projeção no sentido de orientar o processo de tomada de decisão, minimizando as subjetividades do processo de planejamento e criando critérios mais claros na definição das metas a serem atingidas.

De acordo com Ching et al, (2003) todo o planejamento começa com dois inputs. O primeiro refere-se as metas e objetivos do planejamento tácito e o segundo seriam a análise dos cenários e premissas tais como expectativa de inflação, variação cambial, taxa de juros, variação do preço dos insumos, percentual de dissídio e mérito dos colaboradores.

Com a elaboração do planejamento estratégico a empresa tende a aumentar as suas chances de alcançar o sucesso. Para isso Padoveze (2005, pág. 25) salienta que o alicerce de todo o planejamento estratégico está em “em identificar , coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar informações, e consolidar idéias e conceitos com base nessas informações para os processos decisórios subsequentes”.

O tratamento, julgamento e interpretação das informações do mercado, bem como a definição das políticas da empresa são fatores determinantes para aumentar a eficácia do planejamento estratégico. O conhecimento dos aspectos que interferem em suas operações atuais e futuras são imprescindíveis para a definição das estratégias organizacionais.

Conforme Zdanowicz (2003 pág. 122) “para que o sistema de planejamento seja completo e uniforme, deverá haver a projeção de todas as atividades operacionais da empresa”. Assim para a elaboração destas projeções a empresa poderá tomar como base informações e experiências passadas juntamente com as avaliações das conjunturas atuais e futuras do mercado. Para tanto na definição destas projeções a empresa deve atentar para que as mesmas sejam viáveis, quantificáveis e flexíveis.

Segundo Zdanowicz (2003) os principais elementos do planejamento são as diretrizes, premissas, objetivos, metas e estratégias. As diretrizes representam os fins de sua existência e as idéias globais que estruturam o planejamento do plano estratégico. As premissas correspondem às hipóteses básicas que afetam o curso de implementação das estratégias. Os objetivos são definidos como os resultados que se esperam obter. As metas são exatamente a quantificação dos objetivos previamente definidos. As estratégias referem-se as alternativas de direção e os esforços necessários para que se alcancem os objetivos e metas preestabelecidos.

## 2.2 Orçamentos

O orçamento é uma ferramenta que desempenha papel importante na gestão dos recursos organizacionais, além de ser um importante instrumento de planejamento e controle. Segundo Brookson (2000, pág. 7) os orçamentos “ajudam a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas, estabelecem um compromisso com os objetivos da organização, conferem autoridades ao gerente de cada área para fazer despesas e fornecem metas claras de receitas”.

Para Horngren (2000, pág. 125) “um orçamento é uma expressão quantitativa de um plano de ação futuro da administração para um determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não-financeiros desses planos e funciona como projeto para a companhia seguir no período vindouro”.

Segundo Zdanowicz (2000, pág. 22) “o orçamento é um instrumento utilizado para elaborar, de forma eficaz e eficiente, o planejamento e controle financeiro das atividades operacionais e de capital da empresa”.

O objetivo do plano orçamentário não se restringe a apenas realizar a previsão dos resultados que podem acontecer com a empresa e seu posterior controle. Conforme Padoveze (1994, pág 333) “o ponto básico, entendido como fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros”.

Portanto o orçamento deve estar em conformidade com os objetivos e estratégias organizacionais para que os resultados almejados sejam atingidos. De acordo com Sobanski (2000, pág. 15,16):

“o orçamento empresarial decorre da estratégia da empresa e elucida, com maior grau de detalhe, os números e valores correspondentes aos dois instrumentos citados, através de um conjunto ordenado de quadros e certas data e intervalos futuros de tempo que integram e combinam dados de venda, produção, compras, estoques, custos, despesas e ativos etc”.

Deste modo os orçamentos são instrumentos da administração que fornecem informações para que sejam executados os planos estratégicos. Segundo Sanvicente e Santos (2000, pág.19) “os orçamentos elaborados fornecem direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levado ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado”.

Os orçamentos também são importantes ferramentas no auxílio da comunicação de metas e identificação de problemas organizacionais. Atkinson et al. (2000, pág 464- 468) destaca que:

“os orçamentos também provêm meios para comunicar as metas a curto prazo da empresa a seus membros [...] o orçamento é uma ferramenta que força a coordenação das atividades da organização e ajuda a identificar problemas [...] Considerando as inter-relações entre assuntos operacionais, o orçamento pode prover indicação de problemas potenciais e pode servir como ferramenta para ajudar a encontrar soluções”.

Para Tung (1994, pág 28) as principais características do orçamentos podem ser definidas como:

- a) “engloba todas as atividades da empresa;
- b) estabelece, de forma detalhada, relações entre as receitas, os custos, as despesas, os realizáveis, os exigíveis, etc;
- c) predetermina operações a serem realizadas na consecução de um determinado objetivo empresarial;
- d) não só compara resultados-padrão e resultados alcançados como procura projetar-se na direção do atendimento dos resultados futuros.”

A fase do processo de elaboração do orçamento é uma responsabilidade dos gestores e como os orçamentos são baseados em estimativas e projeções muitos podem ser as dificuldades e obstáculos. Para tanto uma metodologia bem planejada pode minimizar erros e garantir os resultados pretendidos.

Conforme Sanvicente e Santos (1995, pág. 38) o início do processo de preparação do orçamento anual deve ser “o resultado de uma conjugação de uma análise das oportunidades, recursos e ameaças em potencial ou reais para a empresa, fundamentada nas premissas ou orientações básicas da administração da empresa”.

Além disso, a preparação do orçamento deve levar em consideração, de acordo com Brookson (2000, pág. 20) “o estilo em que se pretende alcançar o orçamento, ou seja, se o objetivo do mesmo está em atingir metas, aferir desempenho, fornecer dados para o reconhecimento do trabalho dos gerentes ou ainda motivar”.

Para Padoveze (2000, pág. 355) “a etapa de preparação do orçamento deve ser iniciada por volta de seis meses antes do exercício a ser orçado, sendo que deverão ser verificadas as condições atuais da conjuntura econômica, das políticas de controle de preços, estimativas de inflação etc”.

Segundo Zdanovicz (2003, pág. 112) o orçamento é “a técnica essencial para a eficiente gestão financeira, pois a sua elaboração requer uma metodologia bem definida, possibilitando à empresa a visualização do cenário, das tendências e das megatendências futuras”. Através do orçamento são definidos quais das diversas políticas devem ser priorizadas, definindo o momento em que uma política deve ser sacrificada em detrimento de outra (SÁ E MORAES, 2005).

O orçamento é um instrumento que auxilia o processo decisório e permite uma análise do desempenho organizacional, identificando onde está sendo ineficiente e procurando corrigi-las. Através do orçamento exige-se a realização do planejamento das atividades operacionais além de criar compromisso e disciplina para o alcance das metas estabelecidas.



Para Zdanowicz (2003, pág. 135) “a proposta orçamentária deve contemplar as estimativas de receitas, custos, despesas e investimentos necessários para a consecução das atividades econômicas projetadas, a partir da definição dos objetivos, metas e das estratégias da empresa”.

Para a elaboração do orçamento devem ser levados em consideração os dados do passado em conjunto com as perspectivas e tendências futuras. Sá e Moraes (2005, pág. 71) explicam esta afirmação quando salientam que “se não levarmos em consideração o desempenho passado, estaremos correndo o risco de construir um modelo tão afastado da realidade que será inútil. Por outro lado, se nos limitarmos a reproduzir no futuro o comportamento passado, podemos estar perpetuando o erro”

A utilização do plano orçamentário permite a empresa definir padrões, normas e preceitos que servirão de base para a elaboração e execução das atividades organizacionais. Através da análise do comportamento das variáveis que compõe o orçamento e confronto com os cenários atuais são possíveis a projeção das perspectivas futuras.

O orçamento é um instrumento que tem o objetivo de otimizar o rendimento dos recursos da empresa, sejam eles físicos ou monetários. Corroborando com esta afirmativa Zdanowicz (2000, pág. 22) diz que o orçamento “é o instrumento utilizado para elaborar , de forma eficaz e eficiente, o planejamento e controle financeiro das atividades operacionais e de capital da empresa, auxiliando a tomada de decisão”.

Contudo para que este instrumento de planejamento e controle seja eficaz é necessário que apresente algumas características, tais como: flexibilidade na aplicação, adequação aos novos cenários, metas fixadas claramente para todos os níveis, critérios definidos uniformemente e participação direta dos responsáveis (ZDANWICZ, 2000). Assim o orçamento pode ser considerado como um desafio para a organização com a proposta de realizar suas atividades de modo planejada, organizada e coordenada para que as metas sejam atingidas.

Portanto para a mensuração quantitativa e econômica dos planos organizacionais faz-se necessário a utilização de técnicas de previsões que podem variar de empresa para empresa dependendo de sua estrutura. Algumas empresa preferem aderir ao modelo mais participativo, outras porém o modelo mais centralizador. O modelo participativo permite maior comprometimento da equipe, porém destaca-se que a alta administração deve ter a autonomia de intervir no processo realizando ajustes necessários. Deste modo o orçamento deve ser visto como um instrumento inerente a cultura. Segundo Padoveze (2006, pág. 233) “quando o modelo é bem

formatado e conduzido, aderente à cultura geral da organização os resultados tendem a ser expressivos”.

De acordo com Padoveze (2006) a organização do orçamento deve compreender: o comitê orçamentário, as premissas orçamentárias, o modelo do processo orçamentário, a estrutura contábil, um sistema de apoio, relatórios/cronogramas e análise de cenários.

Este último é um dos fatores chaves para a definição das estimativas orçamentárias. O entendimento do ambiente interno e externo, bem como de suas tendências tenderá a formalizar um plano orçamentário mais perto da realidade e que direcione a tomada de decisão mais acertiva. De acordo com Padoveze (2006, pág. 239) “as informações geradas constantes no cenário tido como probabilisticamente o mais provável deverão ser assumidas para direcionar as premissas do plano orçamentário para o próximo período”.

Uma outra prática muito comum na definição das estimativas orçamentárias é a utilização de dados passados para a projeção futura. Este método pode trazer bons resultados visto que há forte tendência de os eventos se reproduzirem, porém a combinação de elementos novos deve ser também considerada. Alguns gestores discordam de que os dados passados possam contribuir para a estimação de metas futuras e acabam por utilizarem o orçamento denominado base zero.

Este modelo consiste na estruturação de um orçamento que nunca parte da observação de dados anteriores, com a justificativa de que tais dados podem conter erros e acabar por perpetuar para as futuras metas. Segundo Padoveze (2005, pág 42) “a proposta do orçamento base zero está em discutir toda a empresa sempre que se elabora um orçamento. Está em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar sua real necessidade”.

De acordo com Padoveze (2005) o orçamento tem o propósito de ser um canal de comunicação e coordenação, instrumento de motivação, avaliação e controle além de fonte de informações para a tomada de decisão.

Para a elaboração do orçamento a organização define metas a serem cumpridas pelos setores. Porém devido às diferenças entre os resultados obtidos e os orçados muitas empresas estão adotando o chamado orçamento variável. Este tipo de orçamento expressa as relações das alterações dos valores das despesas influenciadas pelas mudanças de volumes de produção ou atividades. Neste sentido Welsch (1983, pág. 193) considera estes orçamentos “como orçamentos dinâmicos porque as estimativas de despesas para qualquer volume ou ritmo de atividade podem ser rapidamente calculadas”.

Após a definição da estrutura a ser utilizada pela empresa segue o momento da instalação do sistema. Este, porém pode causar uma certa rejeição por parte das pessoas que tendem ao conservadorismo e resistem as mudanças. Outro fator que pode vir a dificultar o processo de implementação seria o mau uso desta ferramenta de planejamento e controle, podendo assim gerar a percepção que sua elaboração requer muito tempo e esforço por parte dos gestores. Deste modo Welsch (1983) salienta que a introdução do plano orçamentário deve ser cuidadosamente planejada, avaliando-se todas as variáveis envolvidas no processo com inteligência e aplicando o processo de modo imperativo.

### 2.2.1 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas evidencia a expectativa da empresa, em relação as vendas dos produtos que comercializa, apontando o preço unitário e as quantidades gerando assim o valor total da receita que se espera auferir.

No plano geral de operações da empresa o orçamento de vendas é muito relevante e deve ser planejado com seriedade e cautela visto que a estimativa de vendas será fundamental para o restante do processo. Segundo Welsch (1996, pág. 95) “o plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico da empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas”.

Um dos conceitos que caracteriza o orçamento de vendas segundo Zdanowicz (2000, pág 35) é por ele “constituir-se na planificação futura das vendas da empresa para determinado período, relacionado em suas projeções os produtos e/ou serviços que serão oferecidos e distribuídos em cada mercado de atuação, indicando a quantidade, preço unitário e receita total”.

Assim sua importância é destacada por Zdanowicz (2000, pág 33) visto que “representa papel significativo dentro do sistema de planejamento financeiro devido a sua interdependência com as outras áreas da empresa”.

A finalidade do plano de vendas é justamente a definição das receitas futuras da organização e de acordo com Welsch (1996, pág. 99) o planejamento de vendas deve estar baseado no “conhecimento das condições atuais da empresa, no meio externo, no impacto dos objetivos sobre a própria empresa, nas estratégias da administração tanto a longo quanto a curto prazo”.

Para a definição da projeção das quantidades vendidas faz-se necessário o estabelecimento de quais serão os métodos utilizados para a sua estimação e conseqüentemente buscar trabalhar com informações precisas e claras. De acordo com Sanvicente e Santos (2000, pág. 44) “a dificuldade que se encontra nessa análise é decorrente, muitas vezes, da carência de informações necessárias e da impossibilidade de quantificação de algumas dessas variáveis”.

A definição das estimativas de vendas deve ser pautadas na análise tanto dos recursos internos da empresa como capacidade produtiva, investimentos em marketing e capital financeiro quanto dos fatores externos como mercado, economia, novas tecnologias, comportamento do consumidor, mudanças sociais e culturais. Segundo Sobanski (2000, pág 25) “as metas de vendas não se estabelecem ao acaso. Devem resultar de uma análise criteriosa”.

De acordo com Zdanowicz (2000) para que o orçamento de vendas seja eficiente e demonstre o atual perfil da organização faz-se necessário que as estimativas de vendas considerem corretamente as perspectivas do mercado em que a empresa atuará. Portanto em todo orçamento de vendas são essenciais informações referentes ao volume de vendas por produto/serviço, preço unitário, prazo de recebimento de vendas, tendências do setor a que pertence a empresa, mercados consumidores e linha de produtos que serão oferecidos ao cliente (SÁ E MORAES, 2005).

Os métodos de previsão de vendas devem ser definidos pela organização de modo cauteloso visto que praticamente todas as demais peças orçamentárias estarão baseadas nas estimativas do orçamento de vendas. Segundo Zdanowicz (2000, pág. 33) “a projeção das vendas constituir-se-á em desafio maior, pois será mola propulsora do orçamento global da empresa. A sua elaboração deverá ser a etapa mais realista possível para não comprometer as demais etapas orçamentárias da empresa”.

Para Sá e Moraes (2005) as empresas que possuem políticas de vendas concentradas – pouco volume de venda de produtos/serviços de valores elevados – podem obter melhor resultado utilizando métodos de julgamento ou discriminatórios, em que são definidas as estimativas com base na experiência dos gestores, perspectivas dos cenários políticos e econômicos e dados passados de vendas. Entretanto quando as vendas da empresa possuem características pulverizadas – venda de muitos produtos de baixo valor – os métodos estatísticos são mais indicados para a estimação de vendas.



Segundo Zdanowicz (2000) os métodos de projeção de vendas podem ser: decisão do júri, agregação de força de vendas, análise históricas, evoluções da indústria, analogia histórica e estatística. Através do método do júri os principais executivos da organização, devido ao seu conhecimento de mercado e das particularidades da empresa, quantificam as estimativas de modo subjetivo. Realizada pelos próprios vendedores da empresa, o método de agregação de força de vendas embasa suas estimativas com a opinião daqueles agentes que estão diretamente em contato com os clientes.

O método de análise históricas de vendas realiza a projeção de vendas nas expectativas de crescimento ou não do mercado considerando estudos dos dados da empresa e instituições de classe a qual pertence a empresa. O outro método denominado evolução da indústria baseia-se na estimação de vendas em igual proporção ao crescimento da indústria a qual pertence a empresa.

O método de analogia histórica faz a projeção de vendas baseada nos níveis de demanda e perspectivas do mercado obtidas em séries históricas. Por fim os métodos estatísticos utilizam-se dos cálculos de desvio padrão, regressão linear, variância e medidas de tendências para estimar as vendas.

Sanvicente e Santos (1995) classificam os métodos de projeção de vendas em método baseados no que se diz, faz e fez. O método baseado no que se diz são realizados através do levantamento de informações que podem ser de vendedores, especialistas e intenção de compra dos clientes. Neste último podem ser criadas pesquisas na tentativa de prever o potencial de compra dos produtos da empresa considerando um certo período de tempo e condições do mercado.

O método baseado no que se faz normalmente é empregado para previsão de vendas de produtos que não possuem similares no mercado. Assim defini-se um mercado teste e faz-se o lançamento do novo produto em pequena escala e observa-se o resultado projetando desta maneira a estimativa de vendas para um mercado geral. Com o método baseado no que se fez são definidos cálculos estatísticos e a partir do tratamento de informações do comportamento de vendas passadas são projetadas as estimativas de vendas futuras.

Como visto, existem alguns métodos diferentes para se estimar as vendas futuras da organização não existindo um método melhor que o outro. Cada empresa ao considerar suas capacidades e necessidades elegerá um método que se adeque as suas expectativas. Normalmente a combinação de alguns dos métodos citados é mais indicado. De acordo com Welsch, (1983

pág.122) “a combinação de métodos a preparação do orçamento de vendas não pode ser estática; cada empresa deve continuamente tentar aperfeiçoar os diversos enfoques, processos e conceitos envolvidos em seu método particular de previsão de vendas”.

A escolha dos métodos de preparação do orçamento de vendas envolve a análise de políticas e alternativas, sendo a escolha final feita pela administração diante das várias possibilidades de ação. Deste modo Welsch (1983, pág. 102) salienta que “a finalidade básica do plano de vendas a curto prazo não é tentar estimar ou adivinhar o nível de vendas, e sim preparar um plano com objetivos claramente definidos aos quais serão orientados os esforços da empresa”.

A partir do bom planejamento do orçamento de vendas e escolha adequada dos métodos de estimativas a empresa tende a melhor indicar os resultados prováveis e reduzir o grau de incerteza na tomada de decisão. Portanto a quantificação do volume de vendas da forma mais próxima da realidade deve ser prioritária para a organização visto que se esta estimação for otimista – volume previsto acima do real – implica na demanda de maiores recursos que o necessário e se pessimista – volume abaixo do real – pode-se perder oportunidades de atender demandas adicionais quando estas ocorrerem (CHING et all, 2003).

É evidente que a estimação precisa do orçamento de vendas no que tange ao volume e receita de vendas não é uma tarefa fácil para as organizações. Porém Welsch (1983 pág.95) afirma que “apesar dessas dificuldades, para as empresas de hoje que operam em meios extremamente complexos não é raro alcançar um grau relativamente elevado de precisão no planejamento de vendas”.

Assim como a definição do volume de vendas, a precificação é um aspecto essencial para o orçamento de vendas. A partir da definição do preço dos produtos/serviços são feitas as estimações de receita de vendas. Para tanto a empresa também precisa definir qual método deve utilizar para a estimação do preço de cada produto. Algumas empresas fixam o seu preço de venda, a partir dos custos, da margem operacional e do mark up.

Zdanowicz (2003) cita três dos principais métodos que podem ser utilizados pelas empresas na definição do preço de venda de seus produtos/serviços, sendo eles: método de custo, método da concorrência e método Du Pont. Com o método de custos todos os gastos, sejam eles diretos, indiretos, fixos ou variáveis, são atribuídos ao produto e posteriormente adicionado um percentual de lucro chegando-se assim ao preço final.

Através do método da concorrência são feitas análises da relação de preços e participação no mercado praticadas no passado e os preços praticados pelos concorrentes, definindo-se a precificação dos produtos/serviços na conjuntura atual. Com o método do pont determina-se a taxa de retorno sobre o investimento considerando a vendas desejadas para o período orçado, mais os custos unitários projetados e as despesas.

### 2.2.2 Orçamento de produção

Para a elaboração da programação da produção é fundamental que o planejamento do orçamento de produção esteja detalhado com informações precisas de materiais e mão-de-obra necessários, bem como instrução sobre a capacidade instalada e logística disponível. Para tanto o orçamento de produção é quantitativo e deverá ser expresso em termos de unidades físicas a serem produzidas (PADOVEZE, 2005).

Devido a influencia de tantas variáveis no orçamento de produção, para que a empresa atinja as metas e objetivos faz-se necessário o acompanhamento e controle dos custos envolvidos no processo. Zdanowicz (2000, pág. 70) diz que “uma das condições para elaborar-se o orçamento de produção, de forma eficaz e eficiente, será definir a estrutura de custos, para que se possa determinar os parâmetros de lucratividade e giro de vendas”.

O orçamento de produção decorre das informações contidas no orçamento de vendas em quantidade de produtos e da política de produtos acabados. Neste sentido quando o volume esperado de atividades futuras for superior a capacidade atual é preciso realizar um planejamento da programação da produção para atender a demanda esperada. Deste modo Padoveze (2005, pág 81) afirma que o orçamento de capacidade “objetiva quantificar a capacidade de cada equipamento e da produtividade das mão-de-obra existente, comparando-a com a necessidade gerada pelos programas de produção e venda, dentro do conceito da existência de restrições”.

Welsch (1983, pág. 127) salienta que “o orçamento de produção compreende o estabelecimento de políticas em relação aos níveis de produção desejáveis, utilização da capacidade de produção e níveis de estoques”. Portanto, para a sua elaboração devem ser primeiramente definidos as políticas referentes aos níveis de estoques desejados, seguidos da determinação da quantidade de cada produto/serviço a ser fabricado e por fim a programação e distribuição dessa produção.

Deste modo o orçamento de produção implica em decisões que geram impacto sobre a lucratividade da organização. Dentre estas decisões os gestores devem conciliar o atendimento do orçamento de vendas, a minimização dos custos de produção e a minimização dos investimentos em estoques.

Para a estimação da quantidade e programação da produção Sanvicente e Santos (1995) definem três métodos: método de produção constante, por nível de vendas e em ciclos. No método de produção constante durante todo o exercício são determinados níveis constantes de produção independentemente de outros fatores, sendo as faltas ou excesso de demanda atendidos pelos estoques. Com a utilização deste método a organização tende a reduzir os custos de produção, mas pode deixar de atender a demanda de vendas esperadas.

No método de produção por níveis de vendas a programação da produção é baseada nos pedidos dos clientes, mantendo os estoques mínimos, porém com possíveis oscilações de necessidade de mão-de-obra. No orçamento de produção em ciclos a programação da produção é contínua para um tipo de produto durante certo período de tempo em função na maioria das vezes de particularidades na fabricação de certos produtos.

O plano de produção não tem a finalidade de definir com absoluta precisão a quantidade e a programação da produção. Ao contrário disso, o orçamento de produção faz do orçamento de vendas um ponto de partida para o planejamento das necessidades de capacidade de produção, exigências de matérias-primas, programação das compras, necessidades e custos de mão-de-obra e custos indiretos de produção. Assim a partir destas definições são estabelecidas as prioridades e programação da produção na tentativa de atender a demanda dos clientes de modo eficiente (Welsch, 1983).

Neste sentido Zdanowicz (2003 pág. 156) salienta que “o orçamento de produção está estreitamente vinculado ao orçamento de vendas. Para tanto, o número de unidades fixas como metas de venda servirão de base, necessariamente, para a produção e o cálculo dos custos de produção. Portanto além do atendimento das necessidades de vendas, o orçamento de produção pretende manter os níveis de estoques dentro dos limites razoáveis e fazer com que os produtos sejam fabricados de maneira tão econômica quanto possível.

Sendo assim, Sanvicente e Santos, (1995, pág. 59) consideram que “dentro da seqüência do processo orçamentário, o orçamento de produção é o documento básico que possibilita a



elaboração dos orçamentos de matérias-primas, mão-de-obra direta, custos indiretos de produção”.

De acordo do Zdanowicz (2003, pág. 154) o orçamento de produção determinará “as quantidades de produtos que deverão ser fabricados, tendo em vista o volume de vendas projetado e a política fixada para estoques de produtos prontos e em processamento, projetando os custos e as despesas relacionadas diretamente com o processo produtivo”. É a partir do orçamento de produção que serão definidas as quantidades de matérias-prima, mão-de-obra direta e as despesas indiretas de fabricação. Sendo assim, o orçamento de matérias-primas deve estar relacionado com a estratégia da empresa e alinhado a todas as atividades produtivas da empresa, sendo necessário o cumprimento das etapas de projeção de quantidades de matérias-primas, fixação da política de estoques e determinação do custo estimado de matérias-primas.

O orçamento de matérias-primas deverá estar diretamente relacionada com as políticas de níveis de estoques. Assim a estabilidade ou não da venda dos produtos definirá as políticas de estoques que deverão ser adotadas pela empresa. Para tanto Welsch (1983 pág.137) afirma que “a política de estoques devem incluir o estabelecimento de padrões de estoques tais como limites ou giros máximos e mínimos e a aplicação de técnicas e métodos que sugerem a conformidade com os padrões escolhidos”.

Portanto para que a empresa maximize os resultados globais a alta administração deve planejar com responsabilidade as políticas de estoque, visto que esta se relaciona com todas as áreas funcionais da empresa - compras, produção, vendas e finanças – que possuem interesses conflitantes que devem ser administrados (SANVICENTE E SANTOS, 1995).

De acordo com Ching et all (2003 pág. 197) a definição da política de estoques depende de vários fatores como “a demanda esperada e sua vulnerabilidade e sazonalidade, isto é, o grau de certeza quanto a demanda, ao prazo de produção, à natureza das matérias primas e ao benefício da escala de produção versus custo de estocagem e movimentação”.

Contudo o ideal para a empresa será manter políticas de estoque que atendam as necessidades de vendas e que acarretem pouco impacto para a gestão de capital de giro, não deixando de perder as vendas demandadas pelos clientes o que proporcionará diminuição da receita. Neste sentido as políticas de estoque estão diretamente relacionadas com o planejamento financeiro e todas as decisões influenciam a liquidez e a quantidade de capital de giro.

Destaca-se, portanto que o orçamento de compras possui papel relevante no processo de planejamento de matérias-primas no que tange aos reflexos econômicos gerados. Sendo assim é através do orçamento de compras que são definidos o prazo médio de pagamento e o saldo final a pagar para os fornecedores (ZDANOWICZ, 2000).

Assim como o planejamento de disponibilidade de matérias primas, a estimativa da mão-de-obra direta a ser utilizada pela produção é um aspecto que merece atenção dos gestores visto que influencia diretamente nas questões de qualidade, produtividade e competitividade.

Para a preparação do orçamento de mão-de-obra são necessários o fornecimento de informações referentes ao volume necessário de mão-de-obra direta, tais como - o número de empregados exigidos, o custo unitário de fabricação de cada produto, projeção do salário médio da hora trabalhada e o custo final da mão-de-obra direta juntamente com os encargos sociais.

Sendo assim o planejamento e controle dos custos de mão-de-obra envolvem áreas importantes e complexas. Portanto os gestores terão a responsabilidade de tomar decisões referentes a necessidades de recursos humanos, recrutamento, treinamento, avaliação e especificação de tarefas, avaliação de desempenhos, negociações com sindicatos e administração salarial (WELSCH, 1983).

O papel fundamental do orçamento de mão-de-obra direta é a estimativa do número de funcionários necessários para a produção e projeção das taxas médias de remuneração/encargos sociais. Segundo Padoveze (2005, pág. 82) “a capacidade da mão-de-obra normalmente é medida em horas necessárias para os processos, ou em relação às quantidades de produtos ou serviços intermediários ou finais”.

Portanto que o orçamento de produção é peça fundamental para que a empresa ofereça produtos de qualidade a custos competitivos considerando os aspectos abordados como matéria-prima, mão-de-obra direta e despesas indiretas de fabricação

### 2.2.3 Orçamento de despesas operacionais

O orçamento de despesas é a parte mais trabalhosa do processo visto que há uma grande variedade de tipos de despesas a serem consideradas e é necessário elaborar pelo menos uma peça orçamentária para cada setor da empresa. Segundo Welsch (1983, pág. 177) “o planejamento de despesas deverá envolver todos os níveis administrativos para que o orçamento de despesas

realistas possa ser elaborado para cada departamento, divisão ou qualquer outra unidade administrativa superior”.

Um dos objetivos do orçamento de despesas é a identificação dos itens que irão representar as saídas de caixa futuras e o controle efetivo dos custos. Ao se fazer o levantamento das despesas do período pretende-se também analisar quais destes itens poderão ser reduzidos, eliminados ou aumentados considerando os recursos disponíveis e os objetivos e metas organizacionais (ZDANOWICZ, 2000).

No entanto o orçamento de despesas não tem por objetivo enfatizar a redução das despesas, mas sim fornecer informações para que os recursos da empresa, que muitas vezes são limitados, sejam utilizados de modo planejado. Segundo Padoveze (2005, pág. 97) “no planejamento dos custos a serem incorridos pela empresa, os administradores devem encarar o planejamento e controle de despesas como um esforço necessário para manter os níveis realistas e essenciais de gastos para a consecução de objetivos e a execução de programas”.

Neste sentido destaca-se que o orçamento de despesas precisa ser elaborado de modo analítico e não sintético, para que sejam estimadas todas as despesas do período de forma correta. Para tanto faz-se necessária a classificação e análise do comportamento dos gastos podendo estes serem separados em custos e despesas fixas e custos e despesas variáveis, sendo estas relacionadas ao volume de produção e de venda, ou volume das atividades que direciona os gastos (PADOVEZE, 2005)

O orçamento de despesas operacionais é constituído por todas as despesas que poderão incorrer no período do exercício que não representam custos de produção. Zdanowicz (2000) diz que estas despesas compreendem as despesas administrativas, vendas, tributárias e financeiras. Já Sanvicente e Santos (1995) classificam o orçamento de despesas contendo as seguintes despesas/: mão-de-obra direta e indireta, consumo de materiais indiretos, despesas departamentais e depreciação/amortização departamental.

Segundo Zdanowicz (2003, pág. 164) o orçamento de despesas administrativas é a projeção dos itens de apoio ao processo operacional, em termos de vendas e produção no período orçado, considerando as mudanças na política de atuação, verificando as variações das metas operacionais, auxiliando as demais áreas no auto-gerenciamento da empresa”. As despesas administrativas compreendem todas as despesas presentes na gestão das operações de apoio de uma empresa tais como: pessoal, viagens, telefonemas, telegramas, material de escritório,

depreciação, seguros, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros (SANVICENTE E SANTOS, 1995).

Em sua grande maioria as despesas administrativas correspondem os custos fixos e por este motivo não sofrerão grandes flutuações quando comparadas a dados passados, visto que não estão vinculados aos processos operacionais de vendas ou produção da organização. Por isso Welsch (1983, pág. 189) afirma que “como as despesas administrativas são geralmente fixas, e não variáveis, persiste a crença de que elas não podem ser controladas”.

Sendo assim o planejamento das despesas administrativas devem ser embasados em planos e políticas específicas. Para a sua estimação sugere-se a utilização de dados passados, visto que estes normalmente são compostos por custos fixos porém sempre devem estar ajustadas às alterações esperadas das políticas administrativas e condições econômicas atuais (WELSCH, 1983).

O orçamento de despesas com vendas é composto de todos os gastos relativos a venda e distribuição dos produtos. Assim Zdanowicz (2003, pág. 165) diz que “as despesas com vendas incluem todos os gastos relacionados com a venda, distribuição e entrega dos produtos aos clientes, tais como salários, comissões de vendedores, encargos sociais, propaganda, publicidade, fretes, seguros, despesas com viagens, embalagens, etc”.

O objetivo do orçamento de despesas com vendas é levantar todos os gastos com a área comercial, relacionando os itens de desembolsos vinculados à comercialização dos produtos/serviços para o período projetado (ZDANOWICZ, 2003).

Os orçamentos de despesas com vendas geram informações para as futuras saídas de caixa e, portanto orientam os gestores no sentido de controlar o nível de despesas organizacionais. Acresce-se que os itens que compõe o orçamento de despesas poderão ser classificados de modo a permitir aos gestores avaliação de como controlar estes gastos. Assim as despesas podem ser divididas em: antes do exercício- propaganda, publicidade, viagens e diárias de vendedores, material de divulgação - ; durante o exercício - salários e encargos sociais - ; após o exercício - comissões, embalagens, fretes, etc - (ZDANOWICZ, 2000).

O orçamento de despesas tributárias, segundo Zdanowicz (2003, pág. 166) “é o instrumento que procurará relacionar, em sua projeção, todos os tributos que a empresa deverá recolher nos níveis: federal, estadual, municipal e decorrentes de operações comerciais e financeiros dentro e fora do país”.



Portanto o orçamento de despesas tributárias visa relacionar os tipos e valores de impostos a recolher, analisando a participação dos encargos fiscais na estrutura de custo da organização bem como fornecendo dados para decisões sobre o preço do produto ou até mesmo da permanência de sua produção (ZDANOWICZ, 2003).

Os objetivos da elaboração do orçamento de despesas tributárias são descritas por Welsch (1983, pág. 135):

- a) analisar a participação dos tributos na estrutura dos custos da empresa
- b) classificar a carga tributária incidente sobre a empresa direta ou indireta, bem como os seus reflexos nos preços dos produtos/serviços
- c) definir, de forma explícita, a implantação da Contabilidade tributária na empresa
- d) estudar as diversas alíquotas incidentes sobre as mercadorias e/ou serviços no país e no exterior, visando obter benefícios fiscais à empresa”.

O orçamento de despesas financeiras tem o objetivo de viabilizar a realização de atividades operacionais através do planejamento de captação de recursos financeiros na forma de capital de giro ou fixo. Assim Zdanowicz (2000, pág. 86) define o orçamento de despesas financeiras como “instrumento que relacionará os futuros desembolsos decorrentes da captação de recursos, que se destinarão à manutenção do capital de giro, ou do capital fixo como a expansão, a modernização, a diversificação e a relocação da empresa, para o período projetado”.

O objetivo principal do orçamento de despesas financeiras será a projeção dos recursos de terceiros, captado ou a captar descrevendo os valores do principal investidos e os encargos financeiros devidos as instituições que negociaram os empréstimos. Sendo assim as principais despesas financeiras correspondem aos juros, impostos sobre operações de crédito, taxas de abertura de crédito, atualizações monetárias, avais, fianças, comissões bancárias e taxas de análise e fiscalização de projetos de investimentos (ZDANOWICZ, 2003).

#### 2.2.4 Orçamento de caixa

O orçamento de caixa constitui-se em uma das peças mais importantes para exercer o planejamento e controle financeiro, pois proporciona a identificação com antecedência dos recursos que serão aplicados ou captados pela empresa. Segundo Zdanowicz (2003, pág. 168) “o orçamento de caixa é necessário para a empresa estabelecer o equilíbrio financeiro entre as

entradas e saídas futuras, efetuando, assim, o seu planejamento e controle financeiros de curto e médio prazos”.

Para Sanvicente e Santos (1995, pág. 155) “consiste em estimar as entradas de caixa decorrentes de vendas e outras receitas e as saídas de caixa resultante das despesas operacionais e outros gastos, além disso é preciso avaliar os saldos de caixa, identificando-se eventuais correções necessárias”.

Deste modo através do orçamento de caixa é possível avaliar a provável situação financeira no exercício, identificando as necessidades de financiamento, possibilidade de investimento e aplicação de excedentes. Isso indica que o orçamento de caixa está diretamente relacionado ao plano de vendas, orçamento de despesas e orçamento de investimentos (WELSCH, 1983).

Neste sentido a definição dos prazos médios projetados de compras e vendas, bem como o desembolsos para pagamentos de empréstimos e financiamentos a captar devem ser estrategicamente formulados para que a empresa tenha recursos disponíveis (ZDANOWICZ, 2003).

Sendo assim Zdanowicz (2003, pág. 169) destaca que “durante a elaboração do orçamento de caixa, a empresa deverá decidir algumas questões estratégicas e táticas, quanto à operacionalização dos prazos médios de recebimentos e pagamentos de clientes e fornecedores, bem como sua capacidade de geração de caixa”.

O objetivo principal do orçamento de caixa é a projeção das disponibilidades de recursos financeiros visando cumprir os compromissos nas datas estabelecidas e buscar atingir as metas futuras da organização.

Para Welsch (1983) os objetivos do orçamento de caixa resumem-se em indicar a posição financeira provável, estabelecer políticas de crédito e apontar períodos de excesso ou insuficiência de disponibilidades. Welsch (1996, pág. 255) afirma que a partir do orçamento de capital é possível

“indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas; indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades; indicar a necessidade de empréstimos ou fundos para investimento temporário; permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação a capital de giro, vendas, investimentos e capital de terceiros; estabelecer bases sólidas para a política de crédito; estabelecer bases sólidas para o controle corrente da posição financeira”.

Segundo Zdanowicz (2003) através da elaboração do orçamento de caixa é possível fazer a projeção do nível desejado de caixa, otimizar o fluxo de caixa, indicar períodos de escassez ou excedente de caixa, apresentar as datas de captação de recursos e estabelecer políticas de crédito.

Na elaboração do orçamento de caixa Welsch (1983) destaca dois métodos úteis para formular as estimativas das possíveis entradas e saídas de recursos. O primeiro corresponde ao método de recebimento e desembolso normalmente utilizado para orçamento de curto prazo onde são detalhadas a projeção do disponível em função das vendas, despesas e investimentos. O segundo é chamado de fluxo líquido de caixa que usa o lucro líquido projetado como ponto de partida e converte o regime do exercício em regime de caixa estimando-se as fontes e aplicações de fundos.

Contudo o método mais simples e prático normalmente utilizado para elaboração o orçamento de caixa é o desenho do fluxo de caixa. Para Sanvicente e Santos (1995, pág. 156) “a projeção do fluxo de caixa permite que se visualize a provável posição do saldo de caixa no decorrer dos meses coberto pelo período orçamentário, e em função disto torna-se possível identificar as prováveis faltas futuras de caixa, bem como os meses em que haverá excesso de numerário disponível”.

Nesta etapa é que todas as decisões tomadas podem ser representadas através da indicação de entradas e saídas de caixa verificando-se o déficit ou sobra de caixa. A partir dessas análises são tomadas decisões de financiamento ou investimento de capital em função das metas financeiras da organização.

Em síntese o orçamento de capital é fundamental no sentido em que aponta a futura situação da empresa e projeta possíveis aplicações e captações de recursos, ou seja, este constitui-se em uma ferramenta básica para o planejamento e controle financeiro da empresa (ZDANOWICZ, 2003).

#### 2.2.5 Orçamento de investimentos

O orçamento de investimentos deve ser preparado com base nos planos e políticas de caráter amplo envolvendo o planejamento de longo prazo bem como da posição financeira e de caixa necessário ou desejado para o futuro da organização (WELSCH, 1983).

Portanto o plano de investimentos deve ser compatível com as condições financeiras da empresa aliada com os objetivos estratégicos em que as decisões sobre as políticas a serem

adotadas são fundamentais. Para isso Welsch (1983, pág. 230) defende que o orçamento de investimento precisa ser preparado em três níveis de tempo “uma dimensão exigida pelo projeto que se estende ao máximo possível no futuro, uma dimensão correspondente ao plano de resultados a longo prazo e uma dimensão compatível com o orçamento anual da empresa”.

Além desta classificação Welsch (1983) afirma existir dois tipos principais de itens contidos no plano de investimentos. O primeiro é o composto por projetos importantes que envolvem recursos substanciais e planejamento de longo prazo. O segundo corresponde a aquisição de imobilizados que não precisam ser planejadas com antecedência e apresentam custos relativamente baixos.

Então para que sejam tomadas as decisões de investimentos, principalmente de longo prazo, faz-se necessário verificar a viabilidade econômica do projeto antes de sua implementação. Segundo Padoveze (2005, pág. 174) “um investimento é feito no pressuposto de gerar um resultado que supere o valor investido para compensar a troca de um valor presente certo por um valor futuro com risco de sua recuperação”.

Para a avaliação e escolha da opção de investimentos rentáveis para a organização podem ser utilizados métodos para a mensuração do retorno obtido com este investimento. De acordo com Padoveze (2005, pág. 173) “todos levam em consideração o valor a ser investido ou atualmente investido, os fluxos futuros de benefícios, a quantidade de tempo em que esses futuro fluxos ocorrerão e o custo do dinheiro no tempo”.

As principais técnicas de mensuração do retorno sobre os investimentos são payback, valor atual líquido e taxa interna de retorno. O método payback quantifica o número de anos necessários para que o investimento seja recuperado por meio da projeção dos fluxos de caixa gerados pelo projeto. Welsch (1983, pág. 241) afirma que “este método não leva em conta o valor do dinheiro no tempo e não distingue entre as alternativas com vidas úteis diferentes”.

O método do valor atual líquido baseia-se na comparação do valor atual do investimento líquido com o valor presente dos benefícios monetários associados a ele. De acordo com Padoveze (2005, pág. 175) este método consiste em “descontar o valor dos fluxos, a uma determinada taxa de juros, de tal forma que esse fluxo futuro apresente-se a valores de hoje ou ao valor atual. O valor atual dos fluxos futuros confrontando com o valor atual do investimento a ser feito indica a decisão a ser tomada”.



Através do método de taxa interna de retorno são calculadas as taxas de retorno geradas pelo projeto que descontará as entradas futuras de modo a esta soma seja igual às saídas. Segundo Sanvicente e Santos (1995, pág. 141) este método “consiste na obtenção dessa taxa, através de tentativa e erro. A aprovação do projeto se dá pela comparação dessa taxa com uma taxa de retornos prefixada, que normalmente representa o custo de capital da empresa”.

Além da mensuração do retorno financeiro sobre o investimento Welsch (1983) aponta alguns fatores importantes para o acompanhamento dos projetos de investimentos tais como: descrição do projeto, levantamento de dado sobre as vantagens e desvantagens do projeto, avaliação do valor do investimento, especificação da exigências financeiras e datas prováveis de início e conclusão.

Sendo assim quanto maior a análise antes da efetiva decisão sobre os investimentos mais retorno financeiro podem ser obtidos, além de evitar erros na escolha de projetos importantes para a organização visto que uma vez tomada a decisão as mesmas não são facilmente modificadas ou revertidas (SANVICENTE E SANTOS, 1995).

#### 2.2.6 Demonstrativo de resultado do exercício projetado

O demonstrativo do resultado confronta os níveis de receitas com os custos e despesas projetados, consolidando os impactos no resultado do período da organização. Segundo Zdanowicz (2000, pág. 104) “essa demonstração permitirá visualizar, de forma sintética, todos os instrumentos auxiliares, que comporão o planejamento econômico-financeiro, ou seja, os orçamentos de vendas, produção e despesas operacionais, bem como o lucro líquido operacional ou prejuízo projetado”.

A partir do demonstrativo de resultado é que a empresa poderá fazer uma projeção do desenvolvimento econômico da organização e de sua capacidade futura de gerar lucro, constituindo-se assim num instrumento de planejamento e controle financeiro.

Para Zdanowicz (2003, pág. 173) a relevância de se adotar o demonstrativo de resultado do exercício projetado “está em saber, antecipadamente, se haverá ou não a necessidade de refazer as demais peças que se compõe o sistema orçamentário global, tendo em vista o resultado econômico estimado”.

O demonstrativo de resultado é um instrumento que visa fornecer dados para o acompanhamento do desempenho organizacional permitindo aos gestores analisarem os



resultados em termos econômicos, com reflexos financeiros e patrimoniais da empresa. Através do demonstrativo de resultado a empresa tem condições de avaliar a taxa de retorno sobre o investimento, demonstrar a eficiência do plano geral de operações, analisar e comparar as situações econômicas e informar aos acionistas sobre a provável remuneração dos capitais investidos (ZDANOWICZ, 2003).

Neste sentido, Ching et all (2003, pág. 201) destaca que o demonstrativo de resultado “consolida os impactos que definem os resultados da empresa no período do orçamento e indicadores de desempenho financeiro podem ser calculados com o objetivo de identificar a adequação operacional da empresa contra os objetivos inicialmente estipulados”.

Para a elaboração do demonstrativo de resultado são projetadas todas as receitas, custos e despesas do período orçado, informando aos gestores sobre a capacidade futura da organização em gerar lucro, sendo portanto uma das peças mais relevantes do sistema orçamentário. Através do demonstrativo de resultado, segundo Zdanowicz, 2003 (*apud* Copeland, Koller e Murrin, 2000, pág. 190) “é possível ter uma idéias antecipada do resultado econômico das atividades a serem desenvolvidas no período projetado, uma vez que demonstra se a empresa irá criar valor ou destruir valor ao acionista”.

#### 2.2.7 Balanço patrimonial projetado

O balanço patrimonial projetado, segundo Franco (1992, pág. 39) é “a representação sintética dos elementos que fornecem o patrimônio, evidenciando o diferencial que completa a equação entre seus valores positivos e negativos”.

Para Zdanowicz (2000, pág. 111) o balanço patrimonial projetado “deverá fornecer as visões financeira e patrimonial da empresa no fim do período orçado”. Este pode ser evidenciado em duas colunas com informações entre o realizado e o orçado.

O balanço é uma peça fundamental no sistema orçamentário global na medida em que reúne todos os planos orçamentários e os foca em termos de resultados líquidos, resumindo seus efeitos sobre ativos, passivos e patrimônio líquido, permitindo assim uma visão geral da situação financeira e patrimonial da empresa.

O balanço patrimonial é um instrumento contábil que consolida a posição dos ativos e passivos empresariais. A projeção do balanço patrimonial será elaborado embasada nas atividades operacionais desenvolvidas durante o período e a partir destas informações o gestores

poderão analisar a estrutura financeira e patrimonial da empresa, para o período orçado (ZDANOWICZ, 2003).

Através da elaboração do balanço patrimonial poderá ser projetada a liquidez da organização, a avaliação e a comparação da sua capacidade financeira e obtenção de informações sobre bens, direitos e obrigações. Neste sentido, Zdanowicz (2003, pág. 175) salienta que a elaboração do balanço patrimonial é de grande relevância “ao fornecer informações e dados aos credores sobre as futuras condições patrimoniais da empresa, e, posteriormente, as possibilidades financeiras em pagar as suas obrigações com terceiros, no próximo ano”.

Contudo a projeção dos demonstrativos contábeis, encerrando o processo orçamentário anual, permite à alta administração da empresa fazer análises financeiras e de retorno de investimento que justificarão ou não todo o plano orçamentário. Além disso, são imprescindíveis tais projeções, tendo em vista que tanto o balanço patrimonial como a demonstração os resultados são os pontos-chave para o encerramento fiscal e societário da empresa, momento em que se apurarão o imposto sobre o lucro, bem como as perspectivas de distribuição de resultado (PADOVEZE, 2005).

### 2.3 Vantagens e limitações do orçamento

A implantação do sistema orçamentário proporciona algumas vantagens que podem ir além dos benefícios gerados para o setor financeiro, tais como motivação, educação e disciplina (ZDANOWICZ, 2003).

Para Sanvicente e Santos (1995, pág. 23) há vantagens em se trabalhar com orçamentos na medida em que estes “envolvem a sistematização do processo de planejamento e controle, o que possibilita a melhor visualização de todos os fatores que interferem no processo de tomada de decisão”.

Segundo Zdanowicz (1989, pág. 31) “a utilização dos orçamentos obriga as empresas a realizarem análises antecipadas das políticas básicas a serem empregadas, tendo que se realizar um estudo antecipado das funções para se definir as responsabilidades de cada funcionário”.

Entretanto durante a fase de elaboração e implantação o uso dos orçamentos como instrumento de planejamento e controle empresarial poderá trazer algumas dificuldades que são destacadas por Sanvicente e Santos (1995, pág. 24) como limitações no uso de orçamentos:

- “a) os dados obtidos no orçamento não passam de estimativas, portanto ou o planejamento que é realizado leva em consideração a possibilidade da existência de erro, por menor que seja, ou com certeza não está preparado para possíveis desafios que venham a surgir no futuro;
- b) os custos do sistema de apoio;
- c) a necessidade de a empresa possuir características internas, inseridas em sua cultura que favorecem o trabalho em equipes, as quais compartilham idéias e principalmente as pessoas auxiliam-se no alcance dos objetivos.”

A falta de cultura na prática de planejamento e controle orçamentário é uma das principais limitações da utilização desta ferramenta. Além disso, muitas empresas ainda possuem dificuldades na obtenção de dados quantitativos úteis para elaboração das projeções futuras e acreditam que o orçamento engessa as rotinas da empresa criando inúmeras regras, impedindo a criatividade e consumindo tempo demais (PADOVEZE, 2005).

Outros fatores limitantes a utilização dos orçamentos apontados por Padoveze (2005) compreendem o desalinhamento das estratégias com as práticas operacionais, pouco valor adicionado quando relacionado ao tempo requerido para o seu preparo, encorajamento de “jogos” entre os gestores e subordinados na estimação das metas e tendência a resistência a mudança impedindo a flexibilidade.

Neste sentido Zdanowicz (2003, pág. 177) também destaca alguns fatores que impedem a eficácia do processo orçamentários tais como: “a má definição da visão, a dificuldade de definir metas e objetivos, a falta de apoio da direção ao comitê orçamentário, a estrutura organizacional incompatível com os objetivos e a utilização de informações contábeis desatualizadas”.

Além disso, Sanvicente e Santos (1995) complementam dizendo que os dados contidos nos orçamentos são compostos por estimativas e portanto estão sujeitos a erros que poderão ser maiores ou menores dependendo das técnicas utilizadas no processo de estimação e a própria incerteza inerente ao ramo de operações da empresa.

Contudo estes autores apesar de apontarem as limitações que podem existir no processo orçamentário entendem que é de extrema relevância a estruturação das atividades operacionais através do planejamento e controle permitidos com a elaboração dos orçamentos. As críticas devem ser encaradas como incentivo a iniciativas de melhoria contínua do processo, mas de forma alguma invalidam os benefícios proporcionados por esta ferramenta (PADOVEZE, 2005).

Através do orçamento os administradores são estimulados a pensar nas estratégias e planejar com responsabilidade o futuro da organização. Esta ferramenta também permite melhor

estruturação para o julgamento de desempenho coordenando os esforços da organização para que sejam atingidos os objetivos e metas estabelecidos.

Segundo Tung (1994, pág. 25) a elaboração dos orçamentos proporciona a organização vantagens que justificam sua prática, tais como:

“uso racional dos recursos, moderação no plano de despesas operacionais, determinação de responsabilidade para cada função da empresa, integração, cooperação e união entre os setores, indicação do melhor caminho a percorrer, fixação do uso de recursos de terceiros, projeção do nível desejado de caixa além da avaliação de resultados, das políticas de vendas, produção e financeira da empresa”.

O sistema orçamentário força os membros da organização a planejarem suas metas de acordo com os planos de outros setores, aumentando o comprometimento e participação na determinação das estratégias. Sendo assim Sanvicente e Santos (1995, pág. 24) corrobora com esse pensamento e destaca as principais vantagens do uso do orçamento: “obriga a quantificarem e datarem todas as atividades, reduz o envolvimento dos altos administradores com decisões das operações diárias, identifica pontos de eficiência e ineficiência no desenvolvimento das unidades da empresa e tende a melhorar a utilização dos recursos disponíveis”.

#### 2.4 Controle orçamentário

O controle orçamentário é um instrumento utilizado pelos gestores para acompanhar os valores estimados relacionando-os com os obtidos. O significado de controle para Martins (2001, pág. 323) é “conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para a sua correção”.

Para Chiavenato (2000, pág. 134) o controle é um processo cíclico e pode ser dividido em quatro fases: “observação de desempenho, estabelecimento de padrões, comparação de desempenho com os padrões estabelecidos e ação corretiva”.

Portanto a finalidade essencial do orçamento é a identificação de desvios entre as metas planejadas e os resultados alcançados, possibilitando ao administrador acesso ao desempenho na execução do objetivo estabelecido e implementação de ações corretivas.

Segundo Sanvicente e Santos (1995, pág. 207) o controle orçamentário tem como finalidade



“identificar problemas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência; fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações se aproximem o máximo possível dos resultados esperados, possibilitando alcançar as metas e objetivos traçados; verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; proporcionar informações gerenciais periódicas, possibilitando rápida intervenção no desempenho do processo”.

Deste modo com a realização do controle orçamentário é possível identificar os indivíduos ou setores que apresentaram desempenho insatisfatório e rapidamente serem tomadas medidas pertinentes para a sua correção. De acordo com Zdanowicz (2003, pág. 179) o controle orçamentário é uma técnica através da qual os administradores poderão “acompanhar, avaliar e analisar o planejamento em suas várias etapas, verificando as diferenças e sugerindo medidas preventivas e corretivas para serem implementadas durante a execução orçamentária em curso ou para a próxima proposta da empresa”.

Destaca-se que o controle visa a identificação da eficácia do planejamento e proposta de alternativas de melhoria ao processo. Sendo assim o planejamento e controle devem ser prioridades, pois um planejamento inadequado torna o controle inócuo e sem o controle não obtém-se a informação se foram atingidos o resultado esperado (CHING, 2003). Segundo Zdanowicz (2000, pág. 23) controlar significa “avaliar os resultados obtidos, confrontando com as estimativas elaboradas, verificando desvios, e indicando as ações corretivas necessárias”.

Sanvicente e Santos (1995 pág. 22) definem a importância do controle:

“controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado, isto é, o que tenha sido originalmente considerado desejável, satisfatório ou viável para a empresa e suas subunidades. Evidentemente, a função de controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao tido como desejável ou satisfatório”.

Os principais objetivos do controle apontados por Padoveze (2005) correspondem a correção dos erros detectados, identificação e análise das variações ocorridas e ajuste do plano orçamentário. Com a prática do controle a organização tende a buscar congruência entre os objetivos estabelecidos, otimização dos resultados, correção dos rumos e ajuste dos planos.



Através do controle do processo orçamentário é possível analisar a lucratividade, verificar os impactos na liquidez e no endividamento, identificar a situação patrimonial e quantificar o desempenho organizacional projetando o valor gerado para a organização (PADOVEZE, 2005).

Para tanto todas as peças orçamentárias devem ser acompanhadas através de informações contidas em relatórios analisando as variações do ocorrido com as metas orçadas. Sendo assim Zdanowicz (2003, pág. 179) afirma que “o controle orçamentário será a técnica que procurará acompanhar, avaliar e analisar o planejamento em suas várias etapas, verificando as diferenças e sugerindo medidas preventivas e corretivas para serem implementadas”.

Para documentação e maior controle do processo orçamentário as empresas podem elaborar relatórios para que sejam identificados os principais motivos que causam a diferença entre o que foi orçado e o ocorrido. Porém mais importantes que a identificação dos valores absolutos das diferenças é a análise adequada do significado da variação. Corroborando com isso Welsch (1983, pág. 328) afirma que “um aspecto importante de uma variação, caso ela seja significativa, é o fato de poder levar a uma cuidadosa análise pela administração, com o objetivo de determinar as causas, mas do que os resultados, que fornecem as bases para medidas corretivas apropriadas”.

Portanto a análise e interpretação das justificativas das variações auxiliam no controle orçamentário ao apontarem os desvios, variações e defasagens quando comparadas ao que foi planejado. A partir desta análise poderá ser levantado o desempenho econômico, financeiro e operacional bem como servir de base para projetos de mudanças com o objetivo de facilitar o alcance de metas.

De acordo com Zdanowicz (2003, pág. 181) “fica bastante claro que a empresa precisará utilizar-se do controle orçamentário para encontrar justificativas para as suas ações. O foco de toda a análise precisa, necessariamente, estar nos resultados e na forma que os garantirá alcançar”. Portanto para que o processo de controle orçamentário alcance os resultados faz-se necessário a definição de indicadores de avaliação de desempenho auxiliando a mensuração do planejamento e do realizado.

### 3. METODOLOGIA

Esta etapa do trabalho científico compreende a determinação da metodologia adotada para a concretização dos objetivos do estudo. A metodologia de um trabalho visa retratar o modo como este foi elaborado, assim como o conjunto de técnicas e processos para a elaboração do mesmo. Assim sendo, foi preciso delinear os diversos tipos de pesquisas deste trabalho, conforme seus fundamentos e procedimentos, além de suas características. Com base no problema e objetivos específicos, este capítulo apresenta a caracterização do tipo de estudo, a forma como foram coletados os dados além da definição do universo da pesquisa.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Para que os objetivos sejam alcançados toda pesquisa adota métodos previamente planejados. Portanto este estudo foi definido como uma pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica e quantitativa.

Segundo Gil (1999) existem três tipos de estudos que podem ser classificados conforme a sua finalidade, sendo eles: estudos exploratórios, descritivos e explicativos (causais). A pesquisa exploratória caracteriza-se como a fase preliminar do estudo que antecede o planejamento formal do trabalho, possibilitando a elaboração da avaliação da viabilidade de desenvolvimento do trabalho, bem como do estabelecimento de critérios, métodos e técnicas a serem adotados (ANDRADE, 2004).

Para Acevedo e Nohara (2004, pág. 51) o principal objetivo da pesquisa exploratória é “proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delineie de forma mais precisa o problema”.

Na pesquisa descritiva são realizadas observação, registros, análises, classificação e interpretação dos fenômenos estudados, porém sem que o pesquisador interfira sobre os fatos identificados. Neste tipo de pesquisa tem como objetivo o conhecimento da realidade dos fatos bem como definição de suas características e problemas, sem, no entanto vir a explicar o fenômeno em estudo. Segundo Acevedo e Nohara (2004, pág. 51) este tipo de pesquisa visa “descrever o fenômeno estudado ou as características de um grupo, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos no fenômeno em questão”.

A pesquisa explicativa é ainda mais complexa visto que procura identificar fatores determinantes dos fenômenos estudados. De acordo com Andrade (2004, pág. 20) a pesquisa explicativa tem o objetivo de “aprofundar o conhecimento da realidade, procurando a razão, o ‘porque’, das coisas e pro esse motivo está mis sujeita a erros”. Este tipo de pesquisa normalmente é encontrado no campo da ciência em que se pretende explicar o fenômeno da realidade.

Portanto esta pesquisa pode ser classificada como exploratória no sentido deste objetivar a obtenção de maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e ainda estabelecer critérios do estudo pretendido; e descritiva visto que tem por finalidade a descrição das características da população estudada assim como o estabelecimento das relações entre as variáveis.

Segundo Fachin (1993) a pesquisa também pode ser classificada em bibliográfica, de laboratório e de campo. A pesquisa bibliográfica tem como objetivo principal a seleção e organização de tópicos de interesse para auxiliar o desenvolvimento da pesquisa.

A pesquisa de laboratório objetiva permitir ao pesquisador a manipulação das variáveis independentes. Neste tipo de pesquisa são testadas as variáveis em estudo para entender suas relações. DE acordo com Tripodi (1975, apud Fachin 1993 pág. 110) este tipo de pesquisa caracterizar-se como “estudos experimentais nos quais o investigador cria uma situação isolada num ambiente artificial, com variáveis elaboradas hipoteticamente”.

A pesquisa de campo tem por fim a observação dos fatos identificados no ambiente em que ocorrem, sem a interferência do pesquisador. Para Fachin (1993, pág. 110) esta pesquisa “é freqüentemente empregada em investigações que procuram avaliar a eficácia de um conjunto de processos para auxiliar a sociedade.”

Neste sentido, o presente estudo apresenta características de pesquisa bibliográfica visto que foram realizados os levantamentos de fontes bibliográficos em livros, dissertações, monografias, internet, artigos; garantido a reunião de material relevante sobre o assunto e servindo de embasamento para o atingimento dos objetivos.

Este estudo propõe uma abordagem quantitativa na medida em que envolve a mensuração e quantificação das respostas dadas em cada questão do questionário aplicado, através das informações fornecidas pelas empresas pesquisadas. Conforme Chizzotti (2001) este tipo de pesquisa pode ser considerado mais aprofundado visto que prevêm a mensuração de variáveis

pré-estabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas, sendo que o pesquisador descreve, explica e prediz.

### 3.2 Universo da pesquisa

Tendo sido decidido o tipo de pesquisa, o passo seguinte foi definir o universo de pesquisa. De acordo com Vergara (1997) o universo de pesquisa é formado pelo conjunto de elementos que possuem características abordadas no objetivo do estudo.

Sendo assim, o universo de pesquisa do presente trabalho compreende as empresas de tecnologia de Florianópolis que desenvolvem software. A população de estudo, portanto é composta por 24 empresas do ramo de tecnologia estabelecidas em Florianópolis que possuem cadastro na instituição FIESC – Fundação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – cujos produtos principais estão o desenvolvimento de softwares.

Esta escolha foi incentivada pelo fornecimento de dados atualizados das empresas pertencentes ao universo de pesquisa através de uma busca no banco de dados da instituição FIESC com as palavras chaves: tecnologia, Florianópolis e software.

### 3.3 Fontes de dados

As fontes de dados desta pesquisa podem ser classificadas em primários e secundários. Segundo Mattar (1999, pág. 134) os dados primários “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores, e que são coletados com o propósito de atender as necessidades específicas de pesquisa em andamento”. Para tanto os dados primários contidos neste estudo foram coletados através de questionários.

Quanto a fonte de dados secundários estão compreendidos as informações adquiridas nas pesquisas bibliográficas, artigos, dissertações, tese, revistas e internet. São, portanto dados que abrangem toda bibliografia tornada pública em relação ao assunto e que já foram coletados, tabulados, ordenados e analisados. A utilização deste tipo de dado possibilita o aprofundamento do problema de pesquisa, além de ser uma forma rápida e econômica.

Sendo assim, para a elaboração deste trabalho foram utilizadas tanto fontes primárias como secundárias. Como fonte primária foram obtidos dados através de questionário enviados

por e-mail para as empresas pertencentes a população de pesquisa definida e como dados secundários estão compreendidos o levantamento bibliográfico, dissertações, monografias e internet.

### 3.4 Técnica de coleta de dados

De acordo com Chizzotti (2001) a coleta de dados é a etapa da pesquisa que exige um grande volume de tempo e trabalho para se reunir as informações indispensáveis à comprovação das hipóteses.

Neste trabalho foi utilizado como método para a coleta de dados o questionário de forma estruturada com perguntas pré-definidas e fechadas. Esta escolha pode ser explicada pelo fato de objetivar-se obter maior conhecimento sobre as práticas e métodos utilizados na elaboração de orçamentos nas empresas de tecnologia de Florianópolis através das facilidades oferecidas pelo questionário no que se refere a tabulação e conclusão dos resultados.

Para tanto o questionário foi elaborado com 28 perguntas relacionadas ao objetivo, sendo este enviado por e-mail para a população já delimitada. Anteriormente ao envio foi realizado ligações telefônicas para estas empresas para com o objetivo de obter informações sobre o nome da pessoa responsável que poderia responder ao questionário, sendo então enviado o e-mail aos seus cuidados.

O período da coleta de dados ocorreu a partir do dia 14 de Setembro de 2007 e entendeu-se até 17 de Outubro de 2007, dia em que foi reenviado o último e-mail respondido. A taxa de retorno dos questionários foi de 58% que representa 14 empresas e a principal razão de não resposta foi descrita como a falta de tempo devido a quantidade de serviços na empresa. Dos 42% das empresas que não responderam o questionário, 20% simplesmente não deram explicações e os restantes foram feitos contatos telefônicos, mas também argumentam que não poderiam responder.

### 3.5 Pré-teste do instrumento

Antes da aplicação definitiva do questionário à totalidade da população da pesquisa foi realizado um pré-teste do instrumento de coleta de dados, com o objetivo de aperfeiçoá-lo. Os



respondentes foram questionados acerca das dificuldades e dúvidas encontradas durante o preenchimento.

Assim, buscou-se identificar a percepção dos respondentes quanto à forma e interpretação das questões, a fim de certificar-se o entendimento comum e correto dos fatores investigados.

Para tanto o pré-teste foi realizado no dia 10 de Setembro de 2007 com três diretores da empresa que a pesquisadora trabalha e com quatro formando do curso de administração. As alterações sugeridas foram aplicadas e se referem ao acréscimo de uma pergunta sobre o porque da não elaboração do orçamento e notas em todas as perguntas indicando o número de alternativas que poderiam ser escolhidas em cada questão.

### 3.6 Análise dos dados

Segundo Gil (1999) para a elaboração da análise dos dados podem ser utilizados diversos procedimentos, tais como: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após a análise ocorre a interpretação dos dados, que é o estabelecimento de relação entre os resultados obtidos e outros já conhecidos anteriormente.

Os dados coletados através dos questionários foram analisados de forma quantitativa e qualitativa. Após a aplicação dos questionários fez-se o processamento dos dados através da verificação/edição, codificação, digitação e tabulação.

A verificação foi realizada de forma manual. Na codificação, os dados foram categorizados de forma que os dados brutos foram transformados em símbolos numéricos, para então serem digitados e tabulados eletronicamente. A tabulação dos dados realizou-se de modo eletrônico com auxílio da planilha Microsoft Excel.

Deste modo a análise dos dados foi desenvolvida a partir das considerações obtidas através das tabelas e gráficos elaboradas com os resultados de cada questão. O capítulo de apresentação e análise dos resultados também dividiu as questões do questionário nos seguintes tópicos: característica organizacional e planejamento estratégico, características orçamentárias, desenvolvimento do ciclo operacional, desenvolvimento do ciclo financeiro, considerações do plano de resultados, para facilitar o entendimento das variáveis em estudo. Para maior aprofundamento da análise também foi realizado cruzamentos de algumas questões e por fim elaborado uma síntese dos resultados obtidos.

### 3.7 Limitações da pesquisa

O presente estudo que possui como tema a investigação dos principais métodos utilizados na elaboração do orçamento nas empresas de tecnologia e identificação de algumas ações que podem otimizar o processo orçamentário forneceu importantes dados para avaliar como estão estruturados o processo de planejamento e controle das atividades operacionais destas organizações, porém devem ser ressaltadas certas limitações deste estudo.

No que diz respeito à metodologia da pesquisa, o uso de questionários para a investigação da estrutura do processo orçamentário das empresas de tecnologia pode ser caracterizada como uma restrição, visto que o uso de um instrumento padronizado tende a limitar as respostas podendo estas não representar a prática real das organizações.

Outro fator limitante refere-se ao resultado da pesquisa visto que estes não podem ser generalizados a todas as empresas de tecnologia da região de Florianópolis por não ter sido selecionada uma amostra através de cálculos probabilísticos que permitiriam adequada generalização estatística.

Cabe ressaltar que este estudo buscou investigar o processo orçamentário somente em um determinado setor não sendo possibilitadas considerações sobre a estrutura e métodos utilizados para planejamento e controle das atividades organizacionais de outros seguimentos empresariais.

Como a pesquisa foi realizada no período que compreende o segundo semestre de 2007 seus resultados foram influenciados pela conjuntura econômica e organizacionais referentes a este momento, sendo portanto que estes resultados retratam este período e devido as mudanças da situação econômica, política e social bem como da necessidade de melhoria contínua e alterações dos processos administrativos tais resultados não podem ser considerados para períodos futuros.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo compreende a apresentação e análise dos resultados através da identificação da questão, ilustração de tabelas e gráficos e posterior comentário. Para melhor classificação e organização do estudo este capítulo também foi subdividido em característica organizacional e planejamento estratégico, características orçamentárias, desenvolvimento do ciclo operacional, desenvolvimento do ciclo financeiro, considerações do plano de resultados, cruzamentos relevantes, síntese dos resultados da pesquisa e plano de ação.

### 4.1 Características organizacionais e planejamento estratégico

Neste item buscou-se identificar as características da organização bem como a estrutura do planejamento estratégico através da descrição do tamanho da empresa, formação da diretoria, elaboração e estrutura do plano estratégico, itens importantes para o desenvolvimento do plano estratégico e identificação de áreas que possuem políticas bem definidas.

#### 4.1.1 Tamanho da empresa

Com esta questão a pesquisa investigou o tamanho das organizações podendo estas serem classificadas em micro, pequena, média e grande empresa.

Tabela 1 - Porte da empresa

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Média	7	7	50%	50%
Micro	5	12	36%	86%
Pequena	2	14	14%	100%
Grande	0	14	0%	100%
Total	14		100%	

Fonte: Dados primários

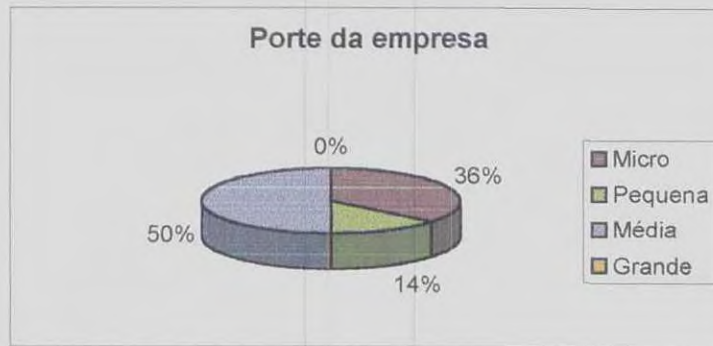


Gráfico 1 - Porte da empresa  
Fonte: Dados primários

Como apresentado no gráfico 1, 50% das empresas respondentes correspondem as empresas de médio porte, não havendo nenhuma empresa classificada como de grande porte. A população também é composta por 36% de micro empresas e 14% de empresas de pequeno porte.

Este resultado demonstra que as empresas respondentes possuem perfis contrastantes, em que suas estruturas são compreendidas por um número maior de funcionários com possibilidade de administração mais profissional e outras empresas com estruturas pouco desenvolvidas sendo auxiliadas pelas incubadoras como forma de incentivo e apoio ao crescimento destas organizações.

#### 4.1.2 Formação da diretoria

Nesta questão a pesquisa descreveu a formação da diretoria sendo este item classificado em familiar, profissional, mista e outros.

Tabela 2 – Formação da diretoria

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Profissional	12	12	86%	86%
Familiar	2	14	14%	100%
Mista	0	14	0%	100%
Outros	0	14	0%	100%
Total	14		100%	

Fonte: Dados primários



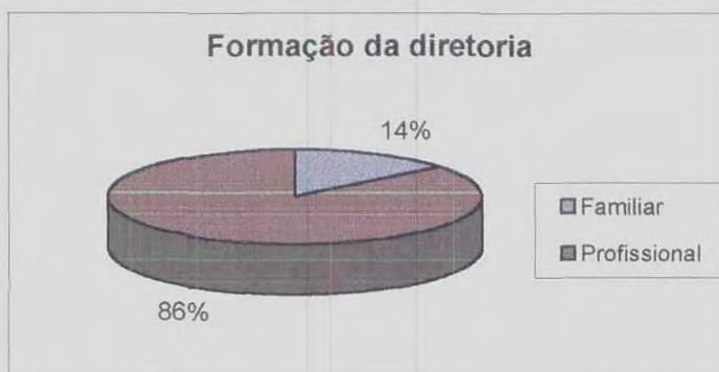


Gráfico 2 - Porte da empresa  
Fonte: Dados primários

Quando analisada a formação da diretoria notou-se que a grande maioria, 86% das empresas são constituídas por administrações profissionais, sendo apenas 14% com base familiar e nenhuma com formação mista.

Através desse resultado pode-se dizer que há forte tendência de que nestas empresas realizem esforços no sentido de planejar e controlar os seus processos de modo mais estruturado, visto que existe o predomínio de profissionais no desenvolvimento de sua administração.

#### 4.1.3 Elaboração do plano estratégico

Através desta questão a pesquisa identificou as empresas que elaboram ou não o plano estratégico.

Tabela 3 - Elaboração do plano estratégico

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Sim	12	12	86%	86%
Não	2	14	14%	100%
Total	14		100%	

Fonte: Dados primários



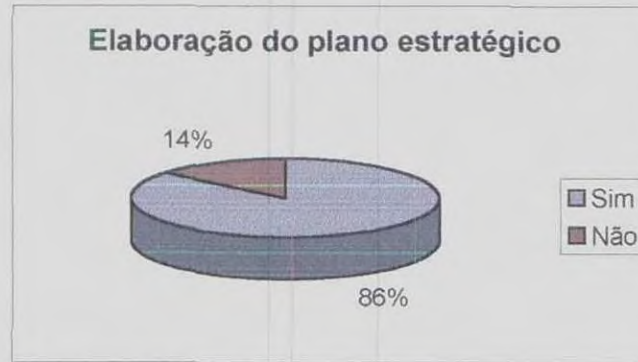


Gráfico 3 - Elaboração do plano estratégico  
Fonte: Dados primários

Quanto ao percentual de elaboração do plano estratégico verificou-se que 86% das empresas respondentes afirmaram que suas empresas são administradas tendo como base o planejamento estratégico, na qual são definidos objetivos e metas claras para o futuro organizacional, enquanto que 14% não formulam o plano estratégico.

Cabe ressaltar que esta porcentagem de empresas que revelaram não possuírem um plano estratégico é um fator preocupante visto que o planejamento estratégico tem a finalidade principal de direcionar as ações da empresa através do estabelecimento de metas.

#### 4.1.4 Estrutura do plano estratégico

Nesta questão pode-se retratar a estrutura formal ou informal do plano estratégico das empresas pesquisadas.

Tabela 4 - Estrutura do plano estratégico

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Forma	5	5	45%	45%
Informal	6	10	55%	100%
Total	11		100%	

Fonte: Dados primários

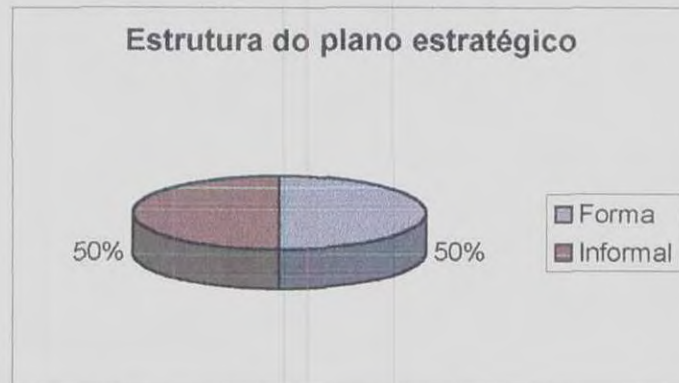


Gráfico 4 - Estrutura do plano estratégico  
Fonte: Dados primários

No que se refere a estrutura formal ou informal do plano estratégico verificou-se que 50% das empresas que afirmaram elaborar o plano estratégico de modo informal e 50% de maneira formal.

Este resultado caracteriza a pouca atenção ao planejamento estruturado e documentado da estratégia e forte tendência a não realização de controle de desempenho justamente por não apresentar metas e objetivos claros divulgados a todos da organização.

#### 4.1.5 Itens importantes para o plano estratégico

Com esta questão buscou-se investigar quais os três itens mais importantes para a elaboração do plano estratégico para as empresas de tecnologia sendo seus itens: conjuntura econômica, mercado consumidor, fornecedores, despesas, investimentos e recursos financeiros.

Tabela 5 - Itens importantes para o plano estratégico

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Mercado consumidor	10	10	71%	71%
Capacidade produtiva	7	17	50%	121%
Recursos Financeiros	7	24	50%	171%
Despesas	3	27	21%	193%
Conjuntura econômica	2	29	14%	207%
Fornecedores	2	31	14%	221%
Investimentos	1	32	7%	229%
Total	32		229%	

Fonte: Dados primários



Gráfico 5 - Itens importantes para o plano estratégico

Fonte: Dados primários

Através dos dados da tabela 5, pode-se observar que 71% da população pesquisada consideram o mercado consumidor como um dos três principais aspectos que devem estar inseridos no plano estratégico.

Os outros dois itens capacidade e recursos financeiros obtiveram respectivamente a porcentagem de 50%, sendo estes, portanto caracterizados como um dos três itens mais importantes do plano estratégico posteriores ao mercado consumidor.

Desta forma, pode-se dizer que o mercado em que estas empresas atuam são significativamente influenciadas pela conjuntura mercadológica e este item é fundamental para o delineamento dos objetivos e metas estratégicas destas organizações. Além disso, pode-se evidenciar que há preocupação dispensada ao perfeito atendimento aos pedidos de produção/serviços através da importância dada ao aspecto de capacidade produtiva bem como do esforço para manter uma saúde financeira adequada a organização por meio do planejamento dos recursos financeiros existentes.

#### 4.1.6 Áreas com políticas bem definidas

Através desta questão foram retratadas as áreas das empresas de tecnologia que apresentam políticas bem definidas sendo as alternativas compostas por: vendas, produção, materiais/estoques, despesas departamentais, investimentos, caixa e outros.

Tabela 6 - Áreas com políticas bem definidas

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Venda	8	8	80%	80%
Produção	5	13	50%	130%
Despesas departamentais	5	18	50%	180%
Investimentos	3	21	30%	210%
Caixa	3	24	30%	240%
Materiais/Estoques	2	26	20%	260%
Outros	0	26	0%	260%
Total	26		260%	

Fonte: Dados primários

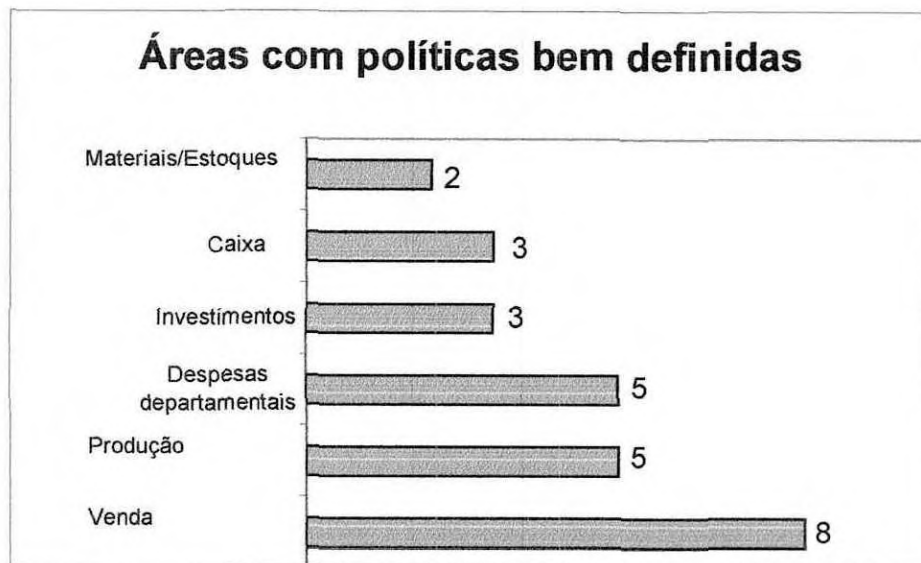


Gráfico 6 - Áreas com políticas bem definidas  
Fonte: Dados primários

Identificou-se, portanto na tabela 6, que 80% das empresas pesquisadas possuem políticas bem definidas na área de vendas. Em seguida, com 50% destacam-se as políticas de produção e despesas. Com relação a política de investimentos e caixa estas apresentaram porcentagem de 30% e com a menor porcentagem, 20%, estão as áreas de materiais/estoques.

O fato de apenas 30% das empresas que elaboram o orçamento afirmarem possuir políticas bem definidas na área de investimentos e caixa é um ponto que merece atenção visto que a saúde financeira das empresas influencia todas as outras partes da organização e são responsáveis pelo crescimento ou não da empresa.

#### 4.2 Características orçamentárias

Este item caracterizou-se a estrutura orçamentária das empresas pesquisadas através da identificação da forma de elaboração do orçamento, motivos de não elaboração do orçamento, período de realização do orçamento, estrutura das metas orçamentárias, tipos de sistemas utilizados e principais responsáveis pela elaboração do plano orçamentário.



#### 4.2.1 Elaboração do orçamento

Nesta questão a pesquisa pode identificar as empresas que realizam ou não a elaboração de seus orçamentos.

Tabela 7 - Elaboração do orçamento

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Sim	10	10	71%	71%
Não	4	14	29%	100%
Total	14		100%	

Fonte: Dados primários



Gráfico 7 - Elaboração do orçamento

Fonte: Dados primários

Ao se analisar o gráfico 7, pode-se notar que 71% das empresas respondentes afirmaram preparar peças orçamentárias para auxiliarem o planejamento e controle de seus processos operacionais e 29% não formulam o orçamento.

Destaca-se que destes 29% da população respondente não elaboram orçamentos 50% também não elaboram planos estratégicos e destes 50% que elaboram metade são planos estratégicos informais.

#### 4.2.2 Motivos de não elaboração de orçamentos

Através desta questão buscou-se descrever os motivos pelos quais as empresas pesquisadas não elaboram os seus orçamentos, sendo suas alternativas: custo envolvido no

processo, muito tempo necessário para a sua elaboração, dificuldade de se fazer previsões e estimativas, falta de documentação dentro da empresa e outro.

Tabela 8 - Motivo de não elaboração de orçamentos

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Muito tempo necessário para a sua elaboração	3	3	75%	75%
Dificuldade de se fazer previsões e estimativas	2	5	50%	125%
Outro	1	6	25%	150%
Falta de documentação das informações dentro da empresa	0	6	0%	150%
Custo envolvido no processo	0	6	0%	150%
Total	6		150%	

Fonte: Dados primários

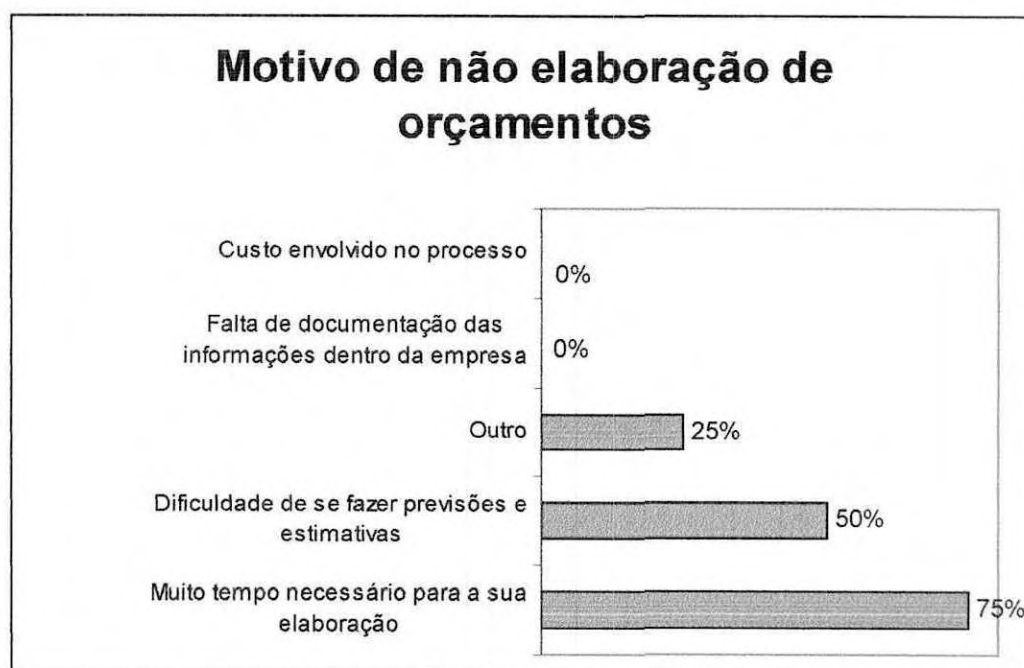


Gráfico 8 - Motivo de não elaboração de orçamentos

Fonte: Dados primários

No que se refere ao motivo de não elaboração do orçamento destaca-se o tempo envolvido para a elaboração do processo orçamentário com 75% e dificuldade de estimação das variáveis com 50%. Apenas 1 das empresas respondeu que o porte da empresa era muito pequena e o orçamento não está dentro de suas prioridades.

Este resultado destaca que a grande maioria dos respondentes ainda não realizam a etapa de planejamento de forma bem planejada por considerarem que esta etapa do processo administrativo despense muito tempo e partem diretamente para a execução. Por este motivo muitas decisões tomadas pela organização não alcançam os resultados esperados e diminuem o desempenho da organização.

#### 4.2.3 Período orçamentário

Nesta questão identificou-se o período para que são elaborados os orçamentos sendo este classificado em mensal, trimestral, semestral e anual.

Tabela 9 - Período orçamentário

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Anual	8	8	80%	80%
Mensal	1	9	10%	90%
Semestral	1	10	10%	100%
Trimestral	0	10	0%	100%
Total	10		100%	

Fonte: Dados primários



Gráfico 9 - Período orçamentário

Fonte: Dados primários

Verificou-se com base no gráfico 9, que a maioria das empresas respondentes que correspondem a 80% formulam os seus orçamentos para o período anual, sendo que apenas 10% o fazem mensalmente e 10% semestralmente.

Com isso nota-se que a maioria das organizações pesquisada elabora um planejamento estratégico para o ano seguinte delimitando as metas mensais referentes a cada orçamento.

#### 4.2.4 Metas orçamentárias

Com esta questão pode-se retratar as características das metas orçamentárias, sendo as alternativas: fixas, flexíveis, não possuem metas definidas e outros.

Tabela 10 - Metas orçamentárias

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Flexíveis	8	8	80%	80%
Fixas	2	10	20%	100%
Não possuem metas definidas	0	10	0%	100%
Outros	0	10	0%	100%
Total	10		100%	

Fonte: Dados primários



Gráfico 10 - Motivo de não elaboração de orçamentos

Fonte: Dados primários

Quanto às metas orçamentárias 80% das empresas respondentes classificam-nas como flexíveis e os outros 20% são consideradas fixas; nenhuma das empresas afirmaram não possuir metas bem definidas.

Com este resultado percebe-se a preocupação com o estabelecimento de metas bem definidas para o melhor acompanhamento e avaliação do processo orçamentário, sendo importante destacar que as mudanças ocorridas durante o período do exercício podem alterar as metas ajustando-se o orçamento a nova conjuntura organizacional.

#### 4.2.5 Tipo de sistema utilizado

Através desta questão buscou-se descrever o tipo de sistema utilizado para a elaboração do orçamento, sendo as alternativas: planilhas eletrônicas, softwares prontos, softwares desenvolvidos para a empresa e outros.

Tabela 11 - Tipo de sistema utilizado

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Planilhas eletrônicas	5	5	50%	50%
Softwares prontos	4	9	40%	90%
Softwares desenvolvidos para a empresa	1	10	10%	100%
Outros	0	10	0%	100%
Total	10		100%	

Fonte: Dados primários

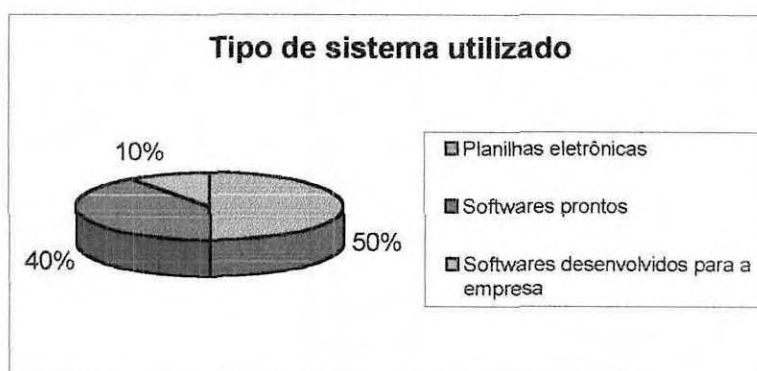


Gráfico 11 - Tipo de sistema utilizado

Fonte: Dados primários

Observa-se no gráfico 11, que 100% das empresas respondentes utilizam sistemas informatizados para a elaboração das peças orçamentárias. Deste total, apenas 10% desenvolvem softwares específicos para preparar orçamentos, 50% utilizam planilhas eletrônicas e 40% softwares prontos para acompanhar o processo orçamentário.

Este resultado permite evidenciar a ausência de programas completos e melhor estruturados que tendem a facilitar o alcance de agilidade no processo de tomada de decisão e diminuição do grau de incerteza destas ações.



#### 4.2.6 Principais responsáveis pela elaboração do orçamento

Nesta questão pode-se identificar os três principais responsáveis pela elaboração do orçamento através das alternativas: diretores, proprietários, consultores, todos os funcionários, comitê orçamentário, gerentes de cada setor, departamento financeiro e outros.

Tabela 12 - Principais responsáveis pela elaboração do orçamento

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Diretores	5	5	50%	50%
Proprietários	4	9	40%	90%
Consultores	3	12	30%	120%
Departamento financeiro	3	15	30%	150%
Comitê orçamentário	2	17	20%	170%
Gerentes de cada setor	2	19	20%	190%
Todos os funcionários	0	19	0%	190%
Outros	0	19	0%	190%
Total	19		190%	

Fonte: Dados primários

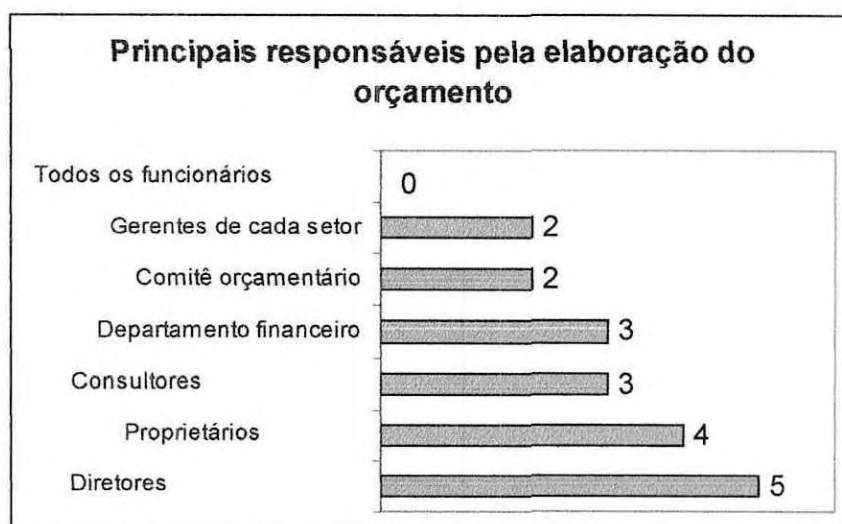


Gráfico 12 - Principais responsáveis pela elaboração do orçamento

Fonte: Dados primários

Ao se analisar os principais responsáveis pela elaboração do orçamento constatou-se que 50% das empresas respondentes afirmaram ser os diretores um das três pessoas/setores que influenciam a tomada de decisão orçamentária. A segunda maior porcentagem, 40%, indica ser os proprietários responsáveis pela formulação das metas e processos orçamentários. Posteriores a estes destacam-se os consultores e o departamento financeiro como responsáveis representando 30% cada.

Das empresas respondentes apenas 20% afirmaram possuir um comitê orçamentário responsável pelas decisões específicas pertinentes ao processo orçamentário e outros 20% consideram os gerentes de cada setor um dos três principais responsáveis pela elaboração do orçamento. Um fator que merece destaque é que nenhuma das empresas disse haver a participação dos funcionários.

Com isso observa-se que as decisões orçamentárias são tomadas pela alta administração – diretores e proprietários – sendo a participação dos funcionários não expressivas neste processo.

#### 4.3 Desenvolvimento do ciclo operacional

Neste item investigou-se as práticas estabelecidas no desenvolvimento do processo orçamentário, em especial a elaboração ou não do orçamento de vendas, os índices econômicos utilizados no orçamento de vendas, as estimativas utilizadas no orçamento de vendas, a forma de definição das quantidades de vendas, os métodos de determinação de preços, a elaboração ou não do orçamento de produção, o processo produtivo utilizado, a elaboração ou não do orçamento de estoques, os critérios utilizados no orçamento de estoques, a elaboração ou não do orçamento de despesas, os itens considerados no orçamento de despesas e o principal método para estimativa de despesas.

##### 4.3.1 Elaboração do orçamento de vendas

Através desta questão buscou-se identificar as empresas que elaboram ou não o orçamento de vendas.

Tabela 13 - Elaboração do orçamento de vendas

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Sim	7	7	70%	70%
Não	3	10	30%	100%
Total	10		100%	

Fonte: Dados primários



Gráfico 13 - Elaboração do orçamento de vendas  
Fonte: Dados primários

No gráfico 13, notou-se que 70% das empresas pesquisadas que elaboram o orçamento global formulam o orçamento de vendas e 30% não o fazem. Cabe ressaltar que esta porcentagem de empresas que não elaboram o orçamento de vendas é bastante alta considerando que este corresponde ao levantamento das receitas recebidas pela empresa e que, portanto impactam diretamente em todas as outras peças orçamentárias, principalmente a de caixa.

#### 4.3.1.1 Índices econômicos utilizados no orçamento de vendas

Nesta questão pode-se retratar os índices econômicos utilizados para a elaboração do orçamento de vendas, cujas alternativas foram compostas por: renda per capita, inflação, PIB, taxa de juros, taxa de câmbio, taxa de desemprego, taxa de crescimento do setor e outros.

Tabela 14 - Índices econômicos utilizados no orçamento de vendas

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Taxa de crescimento do setor	5	5	71%	71%
Inflação	2	7	29%	100%
Renda per capita	1	8	14%	114%
PIB	1	9	14%	129%
Taxa de juros	1	10	14%	143%
Taxa de cambio	0	10	0%	143%
Taxa de desemprego	0	10	0%	143%
Outros	0	10	0%	143%
Total	10		143%	

Fonte: Dados primários

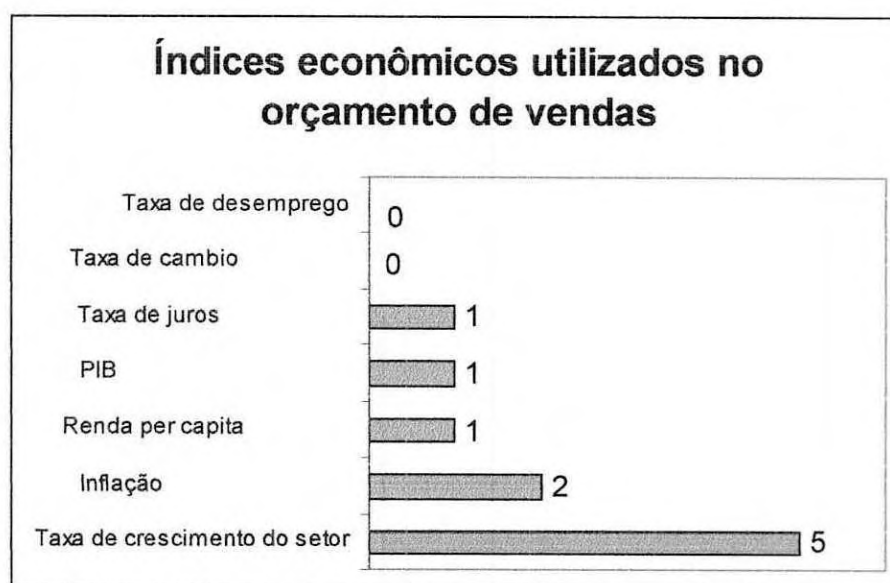


Gráfico 14 - Índices econômicos utilizados no orçamento de vendas  
Fonte: Dados primários

Dos índices econômicos utilizados no orçamento de vendas destaca-se a importância apresentada pelo uso da taxa de crescimento no orçamento de vendas representando 71% das respostas neste item. Em seguida, identificou-se o acompanhamento da inflação com 29% e por fim apresentando 14% cada estão a análise do PIB, taxa de juros e renda per capita como índices econômicos utilizados pelas empresas para estimação do orçamento de vendas.

Desta forma percebe-se a forte influência da concorrência neste setor, em que a participação no mercado relativos a quantidade de vendas torna-se variável fundamental para a projeção das vendas.

#### 4.3.1.2 Estimativas para elaboração do orçamento de vendas

Com esta questão pretende-se identificar as estimativas utilizadas para a elaboração do orçamento de vendas, sendo suas alternativas: estimativa de quantidade de venda por produto, estimativa de quantidade de venda por mercado, estimativa de preço de venda, estimativa total de receita, estimativa de imposto sobre a venda e outros.

Tabela 15 - Estimativas para elaboração do orçamento de vendas

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Estimativa total de receita	6	6	86%	86%
Estimativa de quantidade de venda por mercado	5	11	71%	157%
Estimativa de imposto sobre a venda	5	16	71%	229%
Estimativa de preço de venda	4	20	57%	286%
Estimativa de quantidade de venda por produto	4	24	57%	343%
Outros	0	24	0%	343%
<b>Total</b>	<b>24</b>		<b>343%</b>	

Fonte: Dados primários



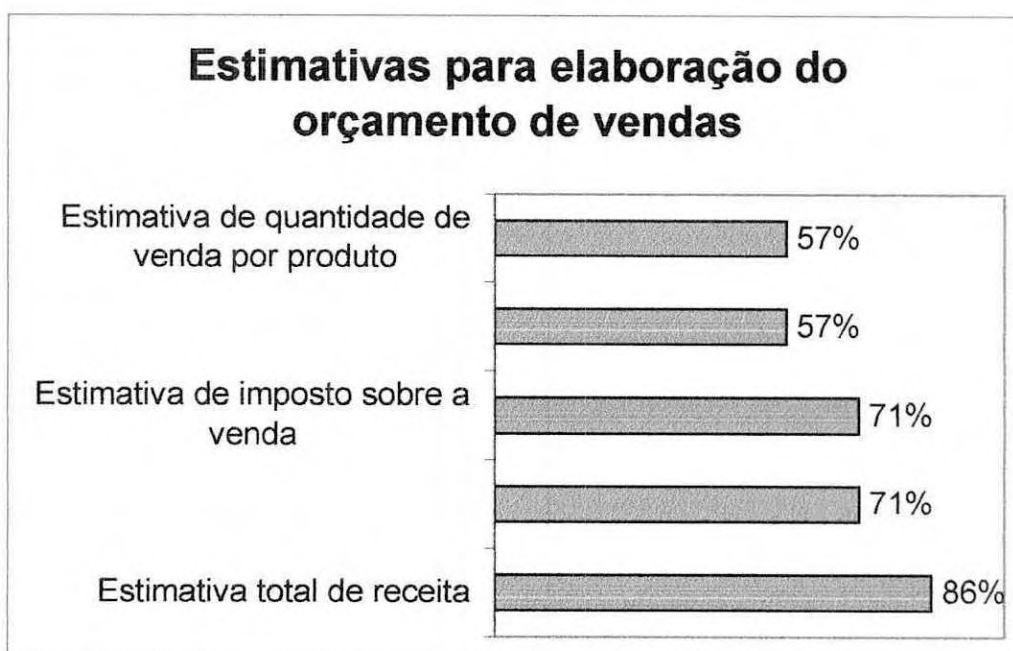


Gráfico 15 - Estimação para elaboração do orçamento de vendas  
Fonte: Dados primários

Constatou-se, portanto que 86% das empresas respondentes afirmaram realizar a estimativa da receita total, enquanto que 71% das empresas disseram apresentar estimativas de quantidade de venda por mercado e estimativa de imposto sobre a venda e ainda 57% utilizam a estimativa de quantidade de venda por produto e estimativa de preço de venda. Isto demonstra que estas empresas possuem um orçamento de vendas bem estruturado em que há intenção de estimar as variáveis descritas visto as porcentagens apresentadas.

#### 4.3.1.3 Definição da quantidade total de venda

Através desta questão descreveu-se a forma como são definidas a quantidade total de vendas sendo suas alternativas: opinião das equipes de venda, opinião dos diretores, estudos de mercado, cálculos estatísticos, dados passados reajustados e outros.

Tabela 16 - Definição da quantidade total de venda

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Opinião das equipes de venda	6	6	86%	86%
Dados passados reajustados	6	12	86%	171%
Opinião dos diretores	5	17	71%	243%
Cálculos estatísticos	4	21	57%	300%
Estudos de mercado	3	24	43%	343%
Outros	0	24	0%	343%
<b>Total</b>	<b>24</b>		<b>343%</b>	

Fonte: Dados primários

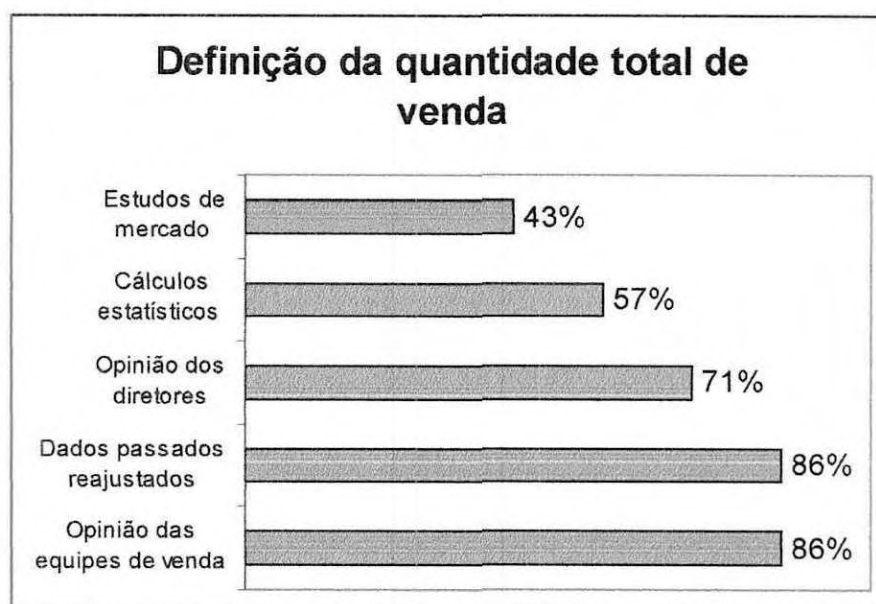


Gráfico 16 - Definição da quantidade total de venda  
Fonte: Dados primários

Referente ao método utilizado para definição da quantidade total de vendas destaca-se o uso de dados passados e opinião das equipes de vendas representando 86% cada e opinião dos diretores com 71%. Os estudos de mercado em que são avaliados a intenção de compra dos consumidores e os cálculos estatísticos – médias, desvio padrão, regressão linear – correspondem a 43% e 57% respectivamente. Portanto identificou-se que a opinião das pessoas participantes do setor de vendas e os resultados anteriores registrados são fatores importantes para definição do orçamento de vendas destas empresas.

#### 4.3.1.4 Método de determinação de preços

Nesta questão buscou-se caracterizar o tipo de método utilizado na determinação dos preços de vendas, cujas alternativas compreenderam: o método de custo, o método da concorrência, o método Du Pont e outros.

Tabela 17 - Método de determinação de preços

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Método de custo	3	3	43%	43%
Método da concorrência	5	8	71%	114%
Método de Du Pont	2	10	29%	143%
Outros	0	10	0%	143%
Total	10		143%	

Fonte: Dados primários

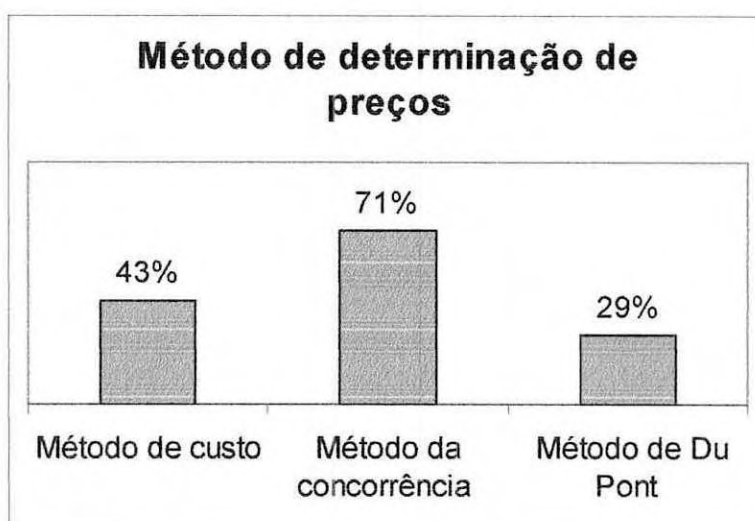


Gráfico 17 - Métodos de determinação de preços  
Fonte: Dados primários

Ao analisar a tabela 17, nota-se novamente a grande influência da concorrência na definição das estratégias de preços praticadas pelas empresas de tecnologia de Florianópolis pesquisadas. Destas empresas que realizam o orçamento de vendas 71% utilizam o método de custo e 29% o método Du Pont.

Percebe-se também que na definição do método de estimação do preço há predominância do uso do método de concorrência, porém a combinação destes métodos está presente na determinação final dos preços.

#### 4.3.2 Elaboração do orçamento de produção

Com esta questão pode-se identificar as empresas que elaboram ou não o orçamento de produção.

Tabela 18 - Elaboração do orçamento de produção

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Sim	8	8	80%	80%
Não	2	10	20%	100%
Total	10		100%	

Fonte: Dados primários



Gráfico 18 - Elaboração do orçamento de produção

Fonte: Dados primários

Identificou-se, portanto que 80% das empresas que realizam o orçamento global formulam a peça orçamentária de produção enquanto 20% afirmaram que não. Este resultado evidencia a preocupação da empresa em atender os pedidos do clientes bem como o

acompanhamento e controle dos custos envolvidos no processo através da ferramenta orçamentária.

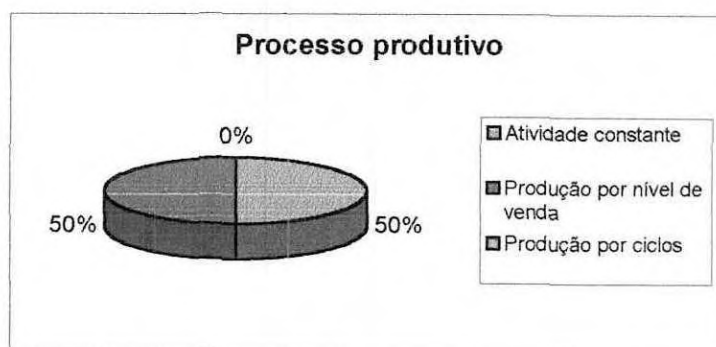
#### 4.3.2.1 Processo produtivo

Através desta questão pode-se descrever o processo produtivos das empresas pesquisadas, sendo as alternativas compostas por: atividade constante, produção por nível de venda, produção por ciclos e outros.

Tabela 19 - Processo produtivo

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Atividade constante	4	4	50%	50%
Produção por nível de venda	4	8	50%	100%
Produção por ciclos	0	8	0%	100%
Outros	0	8	0%	100%
Total	8		100%	

Fonte: Dados primários



Com relação ao processo produtivo utilizado, observou-se que 50% optaram pelo método de nível de atividade constante em que as operações de desenvolvimento de produtos/serviços ocorrem independentemente das vendas, 50% utilizam a produção por nível de venda dependentes do volume de pedidos e nenhuma das empresas afirmou realizar a produção por ciclos. Este resultado identificou que a prática do processo produtivo depende da estratégia organizacional quanto a decisão de estabilidade de produção, estoque e mão-de-obra.



### 4.3.3 Elaboração do orçamento de estoques

Nesta questão pretende-se identificar quais empresas elaboram ou não o orçamento de estoques.

Tabela 20 - Elaboração do orçamento de estoques

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Sim	4	4	40%	40%
Não	6	10	60%	100%
Total	10		100%	

Fonte: Dados primários

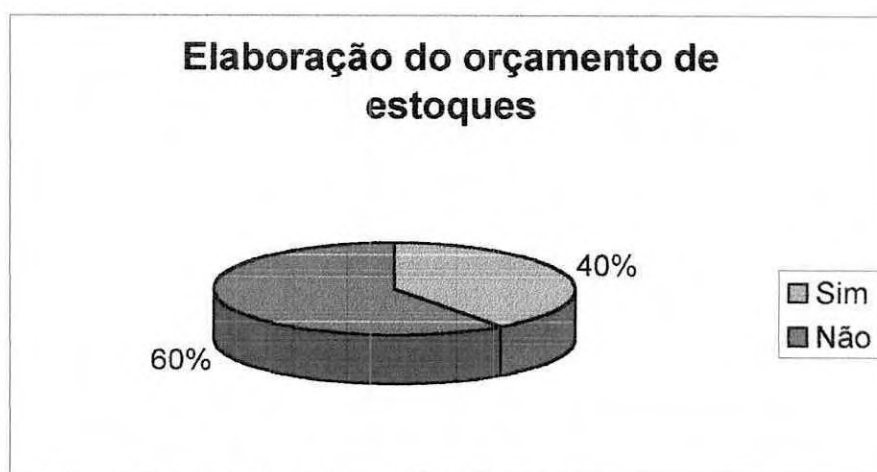


Gráfico 20 - Elaboração do orçamento de estoques

Fonte: Dados primários

Referente ao orçamento de estoques a maior percentagem concentrou-se na opção de não elaboração deste tipo de orçamento representando 60% do total e apenas 40% das empresas afirmaram realizar análises dos itens estocados através do orçamento. Isto resultado pode ser explicado pelo fato destas empresas trabalharem principalmente com serviços e não possuírem níveis relevantes de materiais estocados.

#### 4.3.3.1 Critérios utilizados no orçamento de estoques

Com esta questão pode-se retratar os critérios utilizados para elaboração do orçamento de estoques, cujas alternativas são: índice de rotação de estoques, estoque médio, prazo médio de rotação, estoque máximo, estoque mínimo, estoque de segurança e outros.

Tabela 21 - Critérios utilizados no orçamento de estoques

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Índice de rotação de estoques	2	2	50%	50%
Prazo médio de rotação	2	4	50%	100%
Estoque mínimo	2	6	50%	150%
Estoque máximo	1	7	25%	175%
Estoque médio	0	7	0%	175%
Estoque de segurança	0	7	0%	175%
Outros	0	7	0%	175%
Total	7		175%	

Fonte: Dados primários

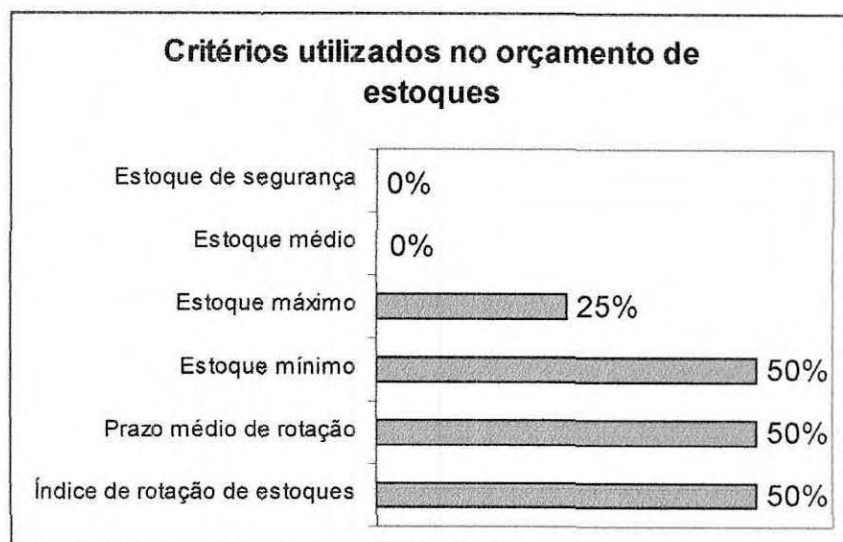


Gráfico 21 - Critérios utilizados no orçamento de estoques

Fonte: Dados primários

Ao serem questionados sobre os critérios utilizados no orçamento de estoques verificou-se que nenhuma das empresas faz uso das análises sobre estoque médio e estoque de segurança. Com relação aos índices de rotação, prazo médio de rotação e estoque mínimo todos obtiveram porcentagens de 50%. Apenas o estoque máximo apresentou a porcentagem de 25%.

Deste modo pode-se dizer que destas empresas que elaboram o orçamento de estoques utilizam parâmetros pouco precisos para definição dos níveis de estoques visto que 50% destas empresas utilizam apenas um destes itens para a determinação do nível de estoque.

#### 4.3.4 Elaboração do orçamento de despesas

Através desta questão investigou-se as empresas que elaboram ou não o orçamento de despesas.

Tabela 22 - Elaboração do orçamento de despesas

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Sim	7	7	70%	70%
Não	3	10	30%	100%
Total	10		100%	

Fonte: Dados primários



Gráfico 22 - Elaboração do orçamento de despesas

Fonte: Dados primários

Ao analisar o gráfico 22, constatou-se que 70% das empresas elaboram o orçamento de despesas enquanto 30% disseram que não. Cabe ressaltar que em empresas que trabalham principalmente no setor de serviços sofrem maior impacto das despesas sobre o caixa, merecendo portanto maior análise e levantamento dos tipos e valores dos gastos na organização.

#### 4.3.4.1 Itens considerados no orçamento de despesas

Nesta questão pode-se caracterizar os itens considerados para elaboração do orçamento de despesas, sendo suas alternativas: mão-de-obra direta e indireta, consumo de materiais indiretos, despesas gerais departamentais, depreciação e amortização departamentais e outros.

Tabela 23 - Itens considerados no orçamento de despesas

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Mão-de-obra direta e indireta	7	7	100%	100%
Despesas gerais departamentais	6	13	86%	186%
Consumo de materiais indiretos	3	16	43%	229%
Depreciações e amortizações departamentais	3	19	43%	271%
Outros	0	19	0%	271%
Total	19		271%	

Fonte: Dados primários

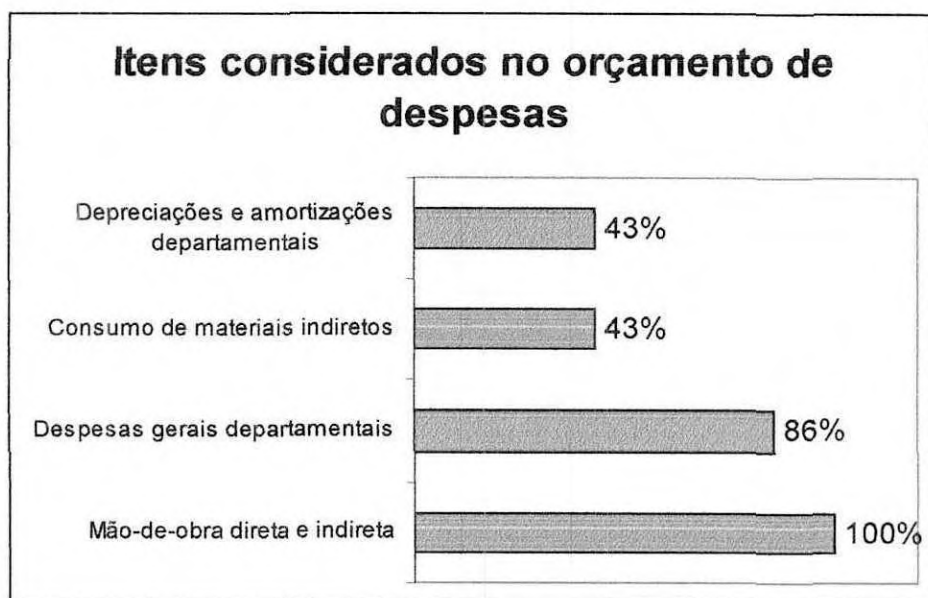


Gráfico 23 - Itens considerados no orçamento de despesas

Fonte: Dados primários

Quanto aos itens considerados no orçamento de despesas destaca-se que 100% fazem a estimação das despesas com mão-de-obra direta e indireta, 86% levantam os valores gastos com as despesas gerais de cada departamento e 43% estimam o consumo de materiais indiretos e depreciação/amortização departamentais.

Este resultado demonstra a importância das despesas referentes a mão-de-obra utilizadas devido principalmente ao grande volume de recursos despendidos para o pagamento destes profissionais que normalmente são especializados e possuem salários mais significativos.

#### 4.3.4.2 Principal método de estimação das despesas

Com esta questão buscou-se descrever o principal método de estimação para o orçamento de despesas, sendo suas alternativas: métodos estatísticos, opinião dos diretores/responsáveis pelo setor, dados passados reajustados e outros.

Tabela 24 - Principal método de estimação das despesas

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Métodos estatísticos	0	0	0%	0%
Opinião dos diretores/responsáveis pelo setor	1	1	14%	14%
Dados passados reajustados	6	7	86%	100%
Outros	0	7	0%	100%
Total	7		100%	

Fonte: Dados primários

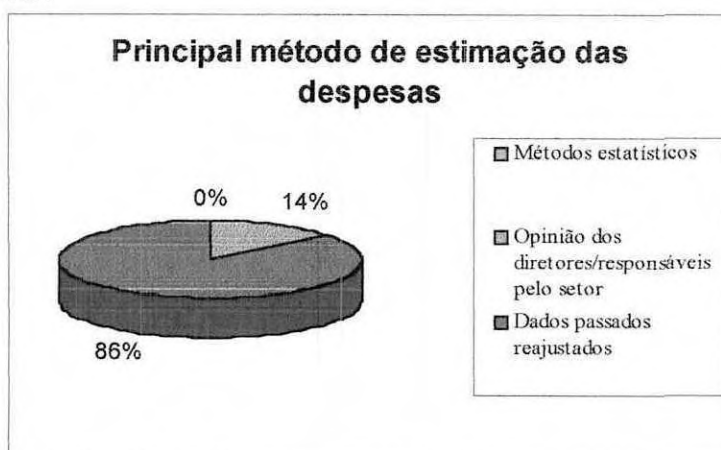


Gráfico 24 - Principal método para estimação das despesas

Fonte: Dados primários



Observa-se na tabela 24, que 86% das empresas que elaboram o orçamento de despesas utilizam o método de análise dos dados passados para a elaboração da projeção do orçamento futuro, 14% consideram a opinião dos diretores responsáveis pelo setor e nenhuma empresa utiliza o método estatístico.

Tais porcentagens demonstram que as despesas que ocorrem no passado praticamente são as mesmas, sofrendo apenas reajustes decorrentes de algumas mudanças na conjuntura econômica, mercadológica e de estruturas internas da organização.

#### 4.4 Desenvolvimento do ciclo financeiro

Este item buscou caracterizar o desenvolvimento do ciclo financeiro das organizações pesquisadas, em especial a elaboração ou não do orçamento de investimentos, o método utilizado na elaboração do orçamento de investimentos, a elaboração ou não do orçamento de caixa e os itens definidos no orçamento de caixa.

##### 4.4.1 Elaboração do orçamento de investimentos

Através desta questão pode-se apresentar as empresas que elaboram ou não o orçamento de investimentos.

Tabela 25 - Elaboração do orçamento de investimentos

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Sim	4	4	40%	40%
Não	6	10	60%	100%
Total	10		100%	

Fonte: Dados primários



Gráfico 25 - Elaboração do orçamento de investimentos  
Fonte: Dados primários

Como no orçamento de estoques, 60% das empresas respondentes informaram não elaborarem o orçamento de investimentos enquanto 40% o fazem. Com este resultado pode-se dizer que não há uma definição do planejamento forte nas decisões sobre investimentos principalmente no que se refere a aquisição de novos equipamentos e melhora da infra-estrutura organizacional.

#### 4.4.1.1 Método utilizado na elaboração do orçamento de investimento

Nesta questão buscou-se descrever os métodos utilizados para a elaboração do orçamento de investimentos, sendo as alternativas compostas por: payback, taxa de retorno, taxa interna de retorno, valor presente líquido e outros.

Tabela 26 - Método utilizado na elaboração do orçamento de investimento

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Taxa de retorno	3	3	43%	43%
Taxa interna de retorno	2	5	29%	72%
Valor presente líquido	2	7	29%	100%
Payback	0	7	0%	100%
Outros	0	7	0%	100%
Total	7		100%	

Fonte: Dados primários

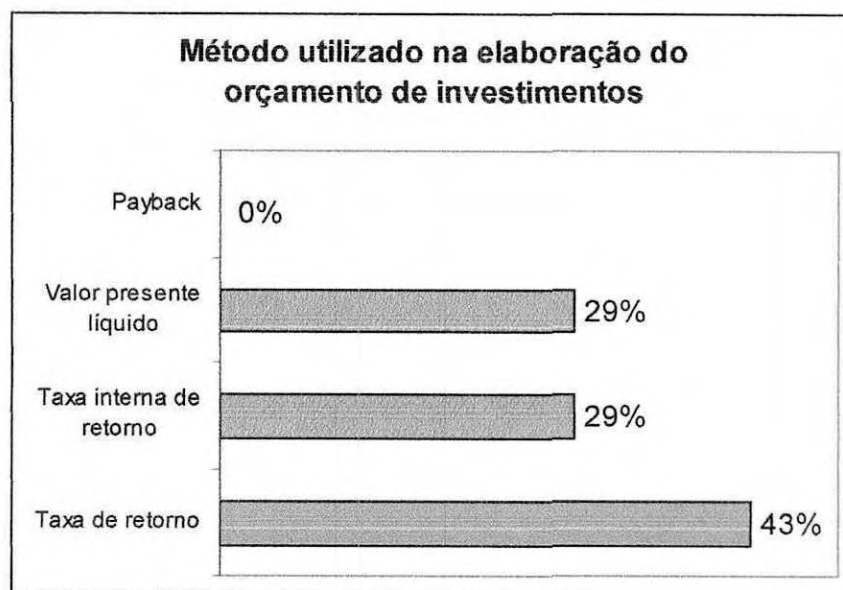


Gráfico 26 - Método utilizado na elaboração do orçamento de investimento  
Fonte: Dados primários

Quanto aos métodos utilizados na elaboração do orçamento de investimento que também servem para auxiliar a escolha das alternativas de investimento a taxa de retorno obteve a maior porcentagem 43%. Em seguida representando 29% estão os métodos do valor presente líquido e taxa interna de retorno e nenhuma das empresas respondentes informaram utilizar o payback como método de avaliação das alternativas de investimento.

Isto demonstra que as empresas de tecnologia pesquisadas fazem uso de métodos que consideram o tempo e o valor sobre o retorno do investimento para tomada de decisões nesta área.

#### 4.4.2 Elaboração do orçamento de caixa

Com esta questão pode-se identificar quais empresas elaboram ou não o orçamento de caixa.

Tabela 27 - Elaboração do orçamento de caixa

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Sim	8	8	80%	80%
Não	2	10	20%	100%
Total	10		100%	

Fonte: Dados primários



Gráfico 27 - Elaboração do orçamento de caixa

Fonte: Dados primários

No gráfico 27, constatou-se que 80% das empresas respondentes elaboram o orçamento de caixa e 20% disseram que não. Desta forma verificou-se que o orçamento de caixa apesar de não ser formulado por 20% da população respondente é a peça orçamentária que permite combinar todos os demais orçamentos e identificar se haverá déficit ou superávit de recursos financeiros, sendo importantes no processo de decisões sobre financiamento ou investimentos de caixa.

#### 4.4.2.1 Itens definidos no orçamento de caixa

Através desta questão descreveu-se os itens definidos para a elaboração do orçamento de caixa, cujas alternativas compreendem: níveis desejados de caixa, datas de aplicação e captação de recursos, prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento e outros.

Tabela 28 - Itens definidos no orçamento de caixa

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Níveis desejados de caixa	8	8	100%	100%
Prazo médio de pagamento	4	12	50%	150%
Prazo médio de recebimento	3	15	38%	188%
Datas de aplicações e captações de recursos	2	17	25%	213%
Outros	0	17	0%	213%
Total	17		213%	

Fonte: Dados primários

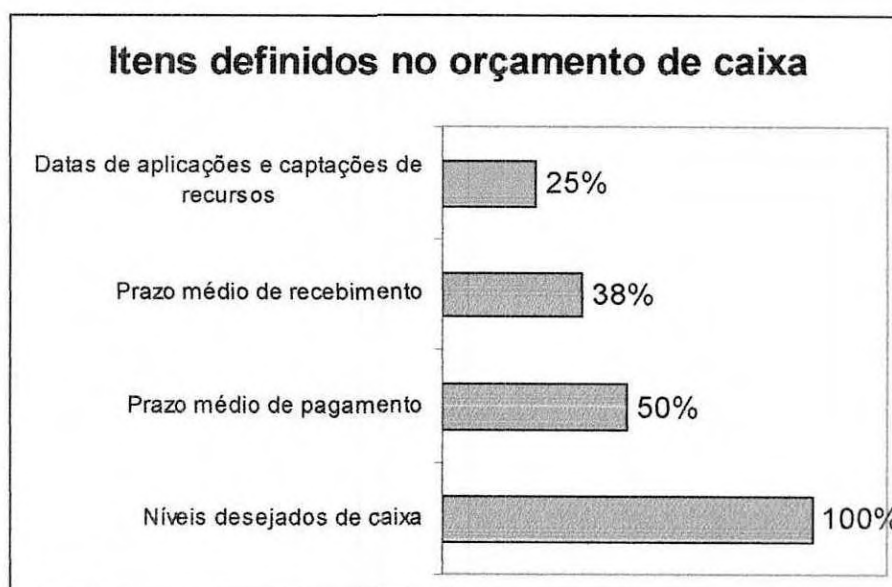


Gráfico 28 - Itens definidos no orçamento de caixa  
Fonte: Dados primários

Quanto aos itens definidos no orçamento de caixa 100% das empresas definem os níveis desejados de caixa, 50% planejam o prazo médio de pagamento, 38% estruturam o prazo médio de recebimento durante o período orçamentário e 25% identificam as datas de aplicação dos recursos disponíveis.

Esta preocupação de acompanhamento do desempenho do orçamento de caixa através do atingimento ou não do nível de caixa desejado é de extrema relevância para a definição da situação financeira da organização, sendo, portanto praticada por 100% das empresas respondentes.



#### 4.5 Considerações do plano de resultados

Neste item buscou-se identificar a elaboração ou não dos demonstrativos financeiros, os tipos de demonstrativos financeiros utilizados, a realização ou não da análise de índices financeiros para a avaliação de desempenho, os tipos de índices utilizados, a elaboração ou não de um relatório com a apresentação dos valores orçados e os reais, a realização ou não da análise das variações entre as metas reais e as orçadas, o período em que são realizadas tais análises, a investigação se o orçamento auxilia o desempenho organizacional e de que forma o orçamento pode auxiliar o desempenho organizacional.

##### 4.5.1 Elaboração de demonstrativos financeiros

Nesta questão pode-se retratar as empresas que elaboram ou não demonstrativos financeiros.

Tabela 29 - Elaboração de demonstrativos financeiros

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Sim	9	9	90%	90%
Não	1	10	10%	100%
Total	10		100%	

Fonte: Dados primários



Gráfico 29 - Elaboração de demonstrativos financeiro  
Fonte: Dados primários

Ao analisar o gráfico 29, identificou-se que há maior porcentagem das empresas que elaboram os demonstrativos financeiros, 90%, sendo apenas 10% que não o formula. Estas porcentagens demonstram que as empresas pesquisadas realizam a análise dos demonstrativos financeiros e tendem a um maior grau de sucesso do orçamento visto que estes visam fornecer dados para o acompanhamento do desempenho organizacional planejado no plano geral de operações.

#### 4.5.2 Demonstrativos elaborados

Com esta questão pretendeu-se verificar os tipos de demonstrativos elaborados, sendo as alternativas: balanço patrimonial e demonstrativo de resultado do exercício.

Tabela 30 - Demonstrativos elaborados

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Balanço Patrimonial	6	6	60%	67%
Demonstrativo de resultado do exercício	10	16	100%	178%
Total	16		178%	

Fonte: Dados primários

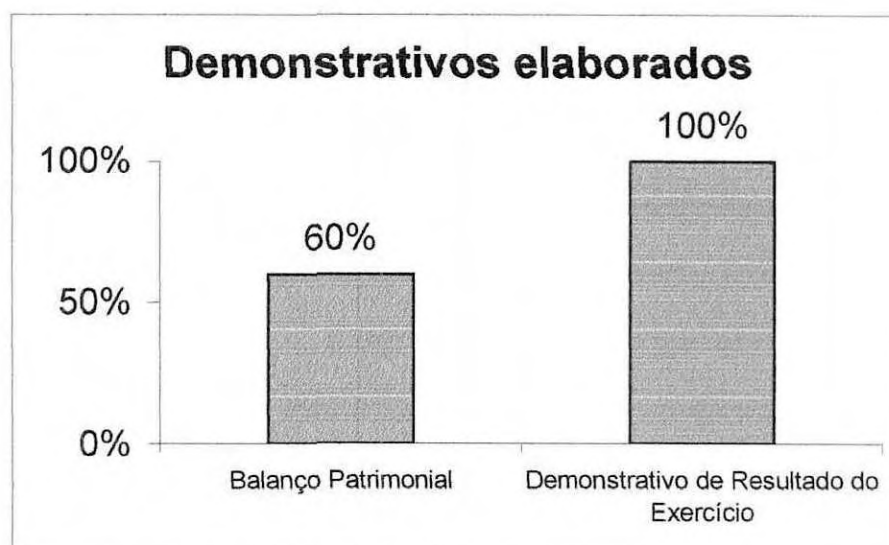


Gráfico 30 - Demonstrativos elaborados

Fonte: Dados primários

Dos demonstrativos financeiros elaborados destaca-se o demonstrativo de resultado do exercício com 100% e o balanço patrimonial com 67%. Deste modo percebe-se que as empresas pesquisadas elaboram instrumentos de análise de suas atividades financeiras.

#### 4.5.3 Análise de índices financeiros para avaliação do desempenho

Através desta questão pode-se investigar quais empresas utilizam a análise de índices financeiros para a avaliação do desempenho organizacional.

Tabela 31 - Análise de índices financeiros para avaliação do desempenho

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Sim	9	9	90%	90%
Não	1	10	10%	100%
Total	10		100%	

Fonte: Dados primários



Gráfico 31 - Análise de índices financeiros para avaliação do desempenho organizacional  
Fonte: Dados primários

Observou-se no gráfico 31, que 90% das empresas que elaboram o orçamento fazem a análise do índice financeiro para avaliação do desempenho organizacional, enquanto 10% não. Este resultado evidencia que o acompanhamento do desempenho é um requisito relevante para as organizações pesquisadas e também é formulado pela análise dos índices financeiros.

#### 4.5.4 Tipos de índices financeiros utilizados

Nesta questão buscou-se descrever os tipos de índices financeiros utilizados e suas alternativas são compostas por: índice de liquidez, índice de lucratividade, índice de endividamento, índice de retorno sobre o investimento, grau de alavancagem e outros.

Tabela 32 - Tipos de índices financeiros utilizados

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Índice de lucratividade	9	9	100%	100%
Índice de liquidez	4	13	44%	144%
Índice de endividamento	3	16	33%	178%
Taxa de retorno sobre o investimento	2	18	22%	200%
Grau de alavancagem	2	20	22%	222%
Outros	0	20	0%	222%
Total	20		222%	

Fonte: Dados primários

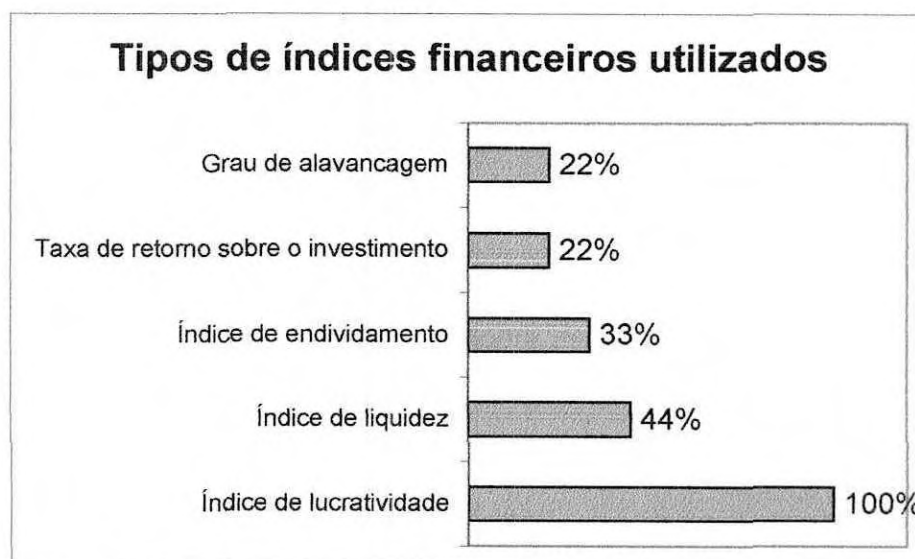


Gráfico 32 - Tipos de índices financeiros utilizados

Fonte: Dados primários

Quanto ao tipo de índices financeiros utilizados verificou-se que o índice de lucratividade obteve resposta de 100% das empresas respondentes. Em seguida estão o índice de liquidez representando 44%, o índice de endividamento com 33% e apresentando 22% estão o grau de alavancagem e a taxa de retorno. Este resultado evidencia que o acompanhamento através de índices tende a apontar o desempenho da gestão financeira e indicar a necessidade de possíveis mudanças para melhoria da situação financeira.

#### 4.5.5 Apresentação dos valores orçados e os reais em relatórios

Com esta questão identificou-se quais empresas utilizam relatórios para a apresentação dos valores orçados e os reais.

Tabela 33 - Apresentação dos valores orçados e os reais em relatórios

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Sim	8	8	80%	80%
Não	2	10	20%	100%
Total	10		100%	

Fonte: Dados primários



Gráfico 33 - Apresentação dos valores orçados e os reais em relatórios  
Fonte: Dados primários



O gráfico 33 revelou que 80% das empresas que elaboram o orçamento fazem a apresentação em relatório dos valores orçamentos e os valores orçados e os reais enquanto 20% não documentam tais resultados. Isto demonstra que a maioria das empresas pesquisadas objetivam através do relatório documentam e apresentar aos responsáveis os resultados obtidos.

#### 4.5.6 Análise das variações entre as metas orçadas e as reais

Através desta questão pretendeu-se verificar quais empresas elaboram a análise das variações entre as metas orçadas e as reais.

Tabela 34 - Análise das variações entre as metas orçadas e as reais

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Sim	8	8	100%	100%
Não	0	8	0%	100%
Total	8		100%	

Fonte: Dados primários

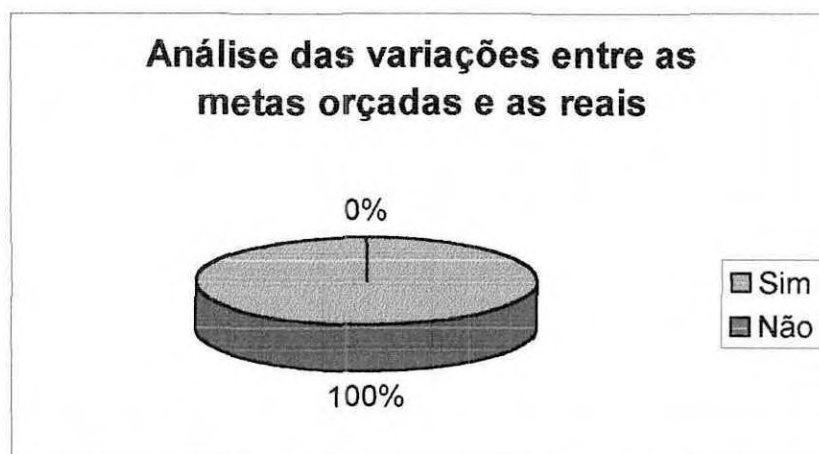


Gráfico 34 - Análise das variações entre as metas orçadas e as reais  
Fonte: Dados primários

Das empresas que elaboram os relatórios com os valores orçados e os reais 100% realizam a análise das causas dessas variações. Desta forma, pode-se dizer que estas empresas visam identificar as causas das diferenças e tendem a diminuir estas variações nos orçamentos futuros.

#### 4.5.7 Período da análise da diferença entre as metas reais e as orçadas

Nesta questão identificou-se o período da análise da diferença entre as metas reais e as orçadas.

Tabela 35 - Período da análise da diferença entre as metas reais e as orçadas

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Mensal	7	7	88%	88%
Trimestral	0	7	0%	88%
Semestral	0	7	0%	88%
Anual	1	8	13%	100%
Total	8		100%	

Fonte: Dados primários

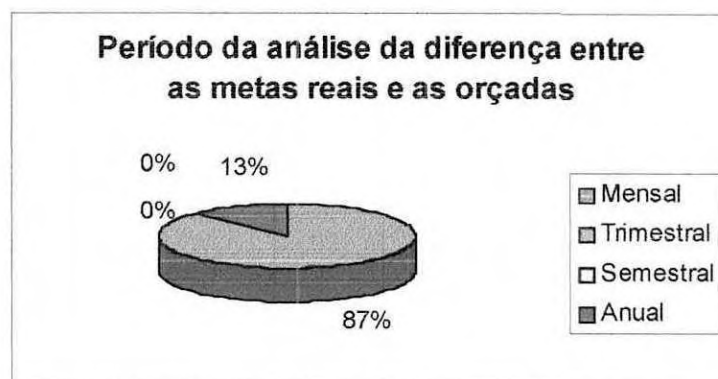


Gráfico 35 - Período da análise da diferença entre as metas reais e as orçadas  
Fonte: Dados primários

Referente ao período da análise da diferença entre as metas reais e as orçadas, 88% faz mensalmente esta análise enquanto 13% utilizam um período maior, anualmente. Este resultado demonstra que a maioria das empresas se preocupa em identificar tais variações logo após o mês de vigência do orçamento, facilitando assim a análise dos fatos, visto que são recentes.

#### 4.5.8 Os orçamentos auxiliam o desempenho organizacional

Com esta questão pretendeu-se investigar se as empresas pesquisadas consideram que o orçamento auxilia no desempenho organizacional.

Tabela 36 - Os orçamentos auxiliam o desempenho organizacional

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Sim	10	10	100%	100%
Não	0	10	0%	100%
Total	10		100%	

Fonte: Dados primários

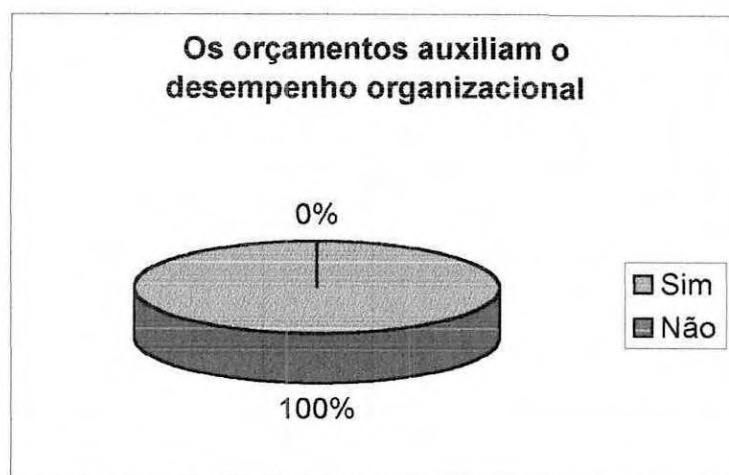


Gráfico 36 - Os orçamentos auxiliam o desempenho organizacional  
Fonte: Dados primários

Como se pode constatar no gráfico 33, 100% das empresas respondentes consideram que os orçamentos auxiliam no desempenho organizacional. Deste modo o processo orçamentário é considerado na opinião das empresas pesquisadas como um instrumento importante para o desempenho organizacional.

#### 4.5.9 De que forma auxiliam o desempenho organizacional

Através desta questão pretende-se descrever de que forma os orçamentos auxiliam o desempenho organizacional.

Tabela 37 - De que forma auxiliam o desempenho organizacional

Itens	Freq. Abs.	Freq. Abs. Acum.	Freq. Rel.	Freq. Rel. Acum.
Tornando mais precisa a tomada de decisão	9	9	90%	90%
Tornando mais claros o planejamento e controle	6	15	60%	150%
Tornando mais efetivos o alcance das metas	2	17	20%	170%
Tornando os funcionários mais comprometidos	2	19	20%	190%
Total	19		190%	

Fonte: Dados primários

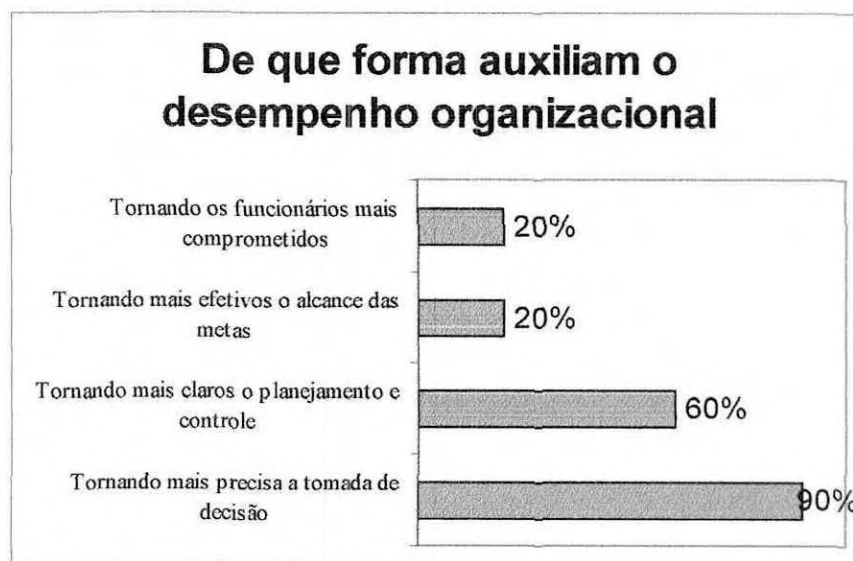


Gráfico 37 - De que forma auxiliam o desempenho organizacional

Fonte: Dados primários

Quanto a forma como os orçamentos auxiliam o desempenho organizacional obtiveram maior destaque a alternativa de tornar mais precisa a tomada de decisão com 90% das respostas e representaram 60% tornar mais claros o planejamento e controle. Apresentando 20% cada estão as alternativas de tornar mais eficiente o alcance de metas e tornar os funcionários mais

comprometidos. Através deste resultado pode-se dizer que os dois principais fatores que permitem o orçamento auxiliar o desempenho organizacional são contribuir para a tomada de decisão mais precisa e tornar mais claro o planejamento e controle.

#### 4.6 Cruzamentos relevantes

Neste item buscou-se realizar o cruzamento de algumas questões com o objetivo de identificar informações relevantes para este estudo. Para tanto foram cruzadas as questões: formação da diretoria e porte da empresa, elaboração do plano estratégico e porte da empresa, estrutura do plano estratégico e porte da empresa, elaboração de orçamento e porte da empresa, tipo de sistema e porte da empresa, orçamento de vendas e orçamento de caixa, orçamento de produção x orçamento de estoque, elaboração do orçamento e áreas com políticas bem definidas, e por fim, elaboração do orçamento e itens importantes para plano estratégico.

##### 4.6.1 Formação da diretoria x porte da empresa

Neste cruzamento pretende-se investigar o relacionamento entre a formação da diretoria e o porte da empresa.

Tabela 38 - Formação da diretoria x porte da empresa

Item	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Familiar	1	1	0	0	2
Profissional	4	1	7	0	12
Total	5	2	7	0	14

Fonte: Dados primários



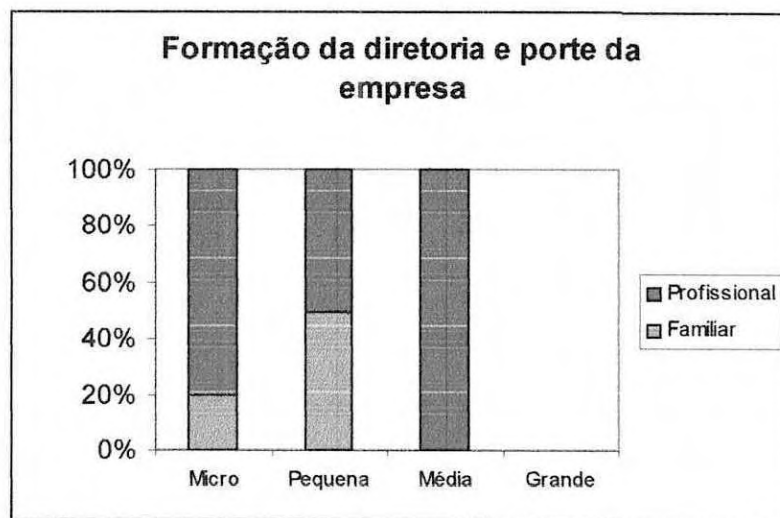


Gráfico 38 - Formação da diretoria e porte da empresa  
Fonte: Dados primários

Destaca-se que 20% das micro empresas apresentam administração através de diretoria familiar e 80% profissional, enquanto que as médias empresas são 100% profissional e as de porte pequeno são 50% familiar e 50% profissional.

#### 4.6.2 Elaboração do plano estratégico x porte da empresa

Com este cruzamento buscou-se identificar a relação entre a elaboração ou não do plano estratégico e o porte da organização.

Tabela 39 - Elaboração do plano estratégico x porte da empresa

Plano estratégico	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Sim	3	2	7	0	12
Não	0	0	2	0	2
Total	3	2	9	0	14

Fonte: Dados primários

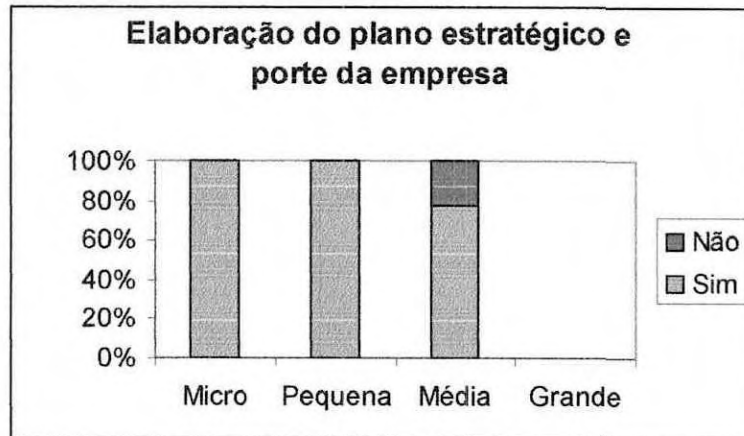


Gráfico 39 - Elaboração do plano orçamentário e porte da empresa  
Fonte: Dados primários

Observa-se que 100% das micro empresas elaboram seus planos estratégicos, enquanto que entre as médias empresas 78% formulam seus planos estratégicos e 22% afirmaram que não e as de porte pequeno 100% definem seus planos estratégicos.

#### 4.6.3 Estrutura do plano estratégico x porte da empresa

Através deste cruzamento pode-se identificar o relacionamento entre a estrutura do plano estratégico e o porte da empresa.

Tabela 40 - Estrutura do plano estratégico x porte da empresa

Plano estratégico	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Formal	1	0	5	0	6
Informal	2	2	2	0	6
Total	3	2	7	0	12

Fonte: Dados primários

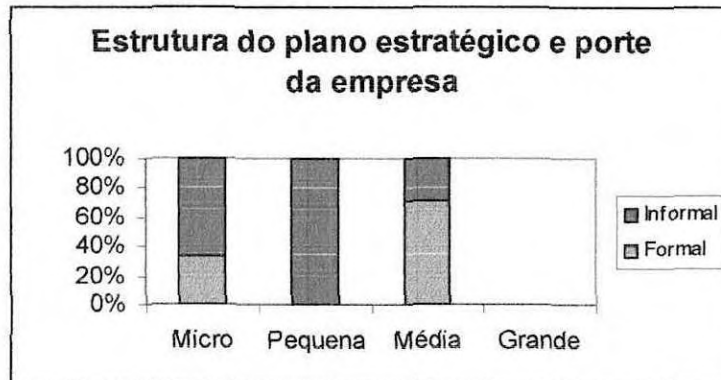


Gráfico 40 - Estrutura do plano estratégico e porte da empresa  
Fonte: Dados primários

Verificou-se que 100% das pequenas empresas elaboram seus planos estratégicos de modo informal, enquanto que entre as médias empresas 72% formulam seus planos estratégicos com estrutura formal e 28% afirmaram informalmente e as empresas micro 33% definem seus planos estratégicos de modo informal e 67% formal.

#### 4.6.4 Elaboração de orçamento x porte da empresa

Neste cruzamento pode-se constatar a relação existente entre a elaboração ou não do orçamento e porte da organização.

Tabela 41 - Elaboração de orçamento x porte da empresa

Orç	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Sim	3	2	5	0	10
Não	2	0	2	0	4
Total	5	2	7	0	14

Fonte: Dados primários

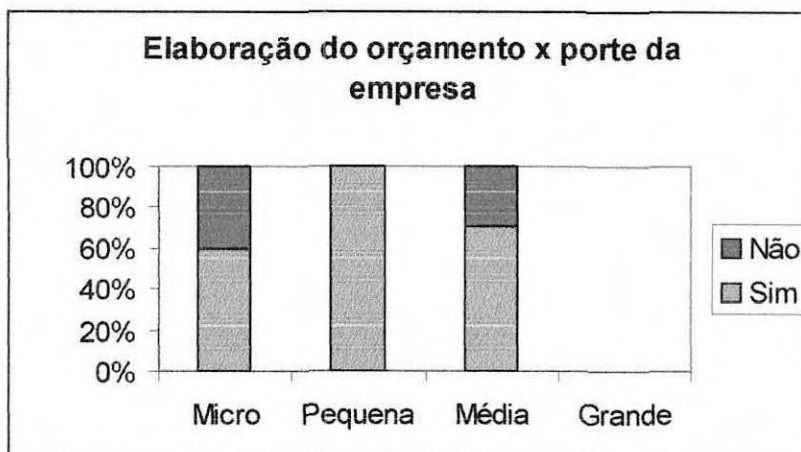


Gráfico 41 - Elaboração do orçamento e porte da empresa  
Fonte: Dados primários

Outro fator importante de ressaltar é que destas empresas que não elaboram o orçamento 40% são formadas por micro empresas o que ainda é bem comum, porém 28% das empresas de porte médio que teoricamente deveriam administrar suas operações através de planejamento e controle mais bem estruturados não elaboram seus orçamentos.

#### 4.6.5 Tipo de sistema x porte da empresa

Com este cruzamento pretendeu-se demonstrar a relação entre o tipo de sistema utilizado e o porte da empresa.

Tabela 42 – Tipo de sistema x porte da empresa

Tipo de sistema	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Planilhas eletrônicas	1	2	2	0	5
Softwares prontos	1	0	3	0	4
Softwares desenvolvidos para a empresa	1	0	0	0	1
Outros	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

Fonte: Dados primários

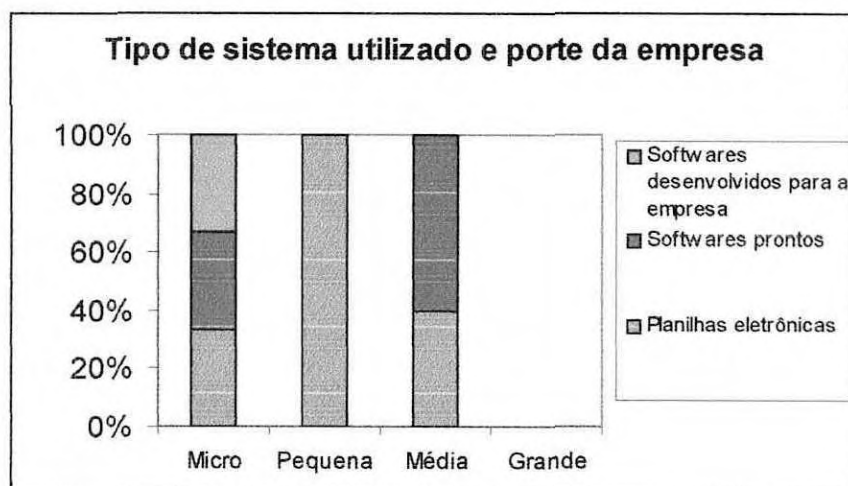


Gráfico 42 - Tipo de sistema utilizado e porte da empresa

Fonte: Dados primários

Identificou-se também que 50% afirmaram utilizar planilhas eletrônicas e 40% softwares prontos. Importante destacar que a única empresa que utiliza software desenvolvido para a empresa é classificada como micro e 60% das empresas de porte médio utilizam softwares prontos e 40% planilhas eletrônicas.

#### 4.6.6 Orçamento de vendas x orçamento de caixa

Através deste cruzamento buscou-se identificar o relacionamento entre as empresas que elaboram ou não o orçamento de vendas e de caixa.

Tabela 43 - Orçamento de vendas x orçamento de caixa

Orç Vendas	Orçamento de caixa		
	Sim	Não	Total
Itens			
Sim	5	2	7
Não	3	0	3
Total	8	2	10

Fonte: Dados primários

Observa-se que 29% das empresas que elaboram o orçamento de vendas não formulam o orçamento de caixa e 38% das empresas que definem o orçamento de caixa não planejam o



orçamento de vendas. Apenas 50% das empresas pesquisadas realizam os orçamentos de vendas e de caixa.

#### 4.6.7 Orçamento de produção x orçamento de estoque

Com este cruzamento pode-se verificar a relação existente entre as empresas que elaboram ou não o orçamento de produção e de estoques.

Tabela 45 - Orçamento de produção x orçamento de estoque

Orç Produção	Orçamento de estoque		
	Sim	Não	Total
Itens			
Sim	4	4	8
Não	0	2	2
Total	4	6	10

Fonte: Dados primários

Observa-se que 50% das empresas que elaboram o orçamento de produção não formulam o orçamento de estoque e 100% das empresas que não definem o orçamento de produção também não planejam o orçamento de estoque. Apenas 40% das empresas pesquisadas realizam os orçamentos de produção e estoque.

#### 4.6.8 Elaboração do orçamento x áreas com políticas bem definidas

Neste cruzamento pode-se constatar o relacionamento entre a elaboração do orçamento e as áreas que possuem políticas bem definidas nestas organizações.

Tabela 46 - Elaboração do orçamento x áreas com políticas bem definidas

Itens	Elaboração do orçamento		Total	Áreas com políticas bem definidas		Total
	Sim	Não				
Orçamento global	10	4	14			
Orçamento de vendas	7	3	10	5	3	8
Orçamento de produção	8	2	10	4	1	5
Orçamento de estoques	4	6	10	2	0	2
Orçamento de despesas	7	3	10	3	2	5
Orçamento de investimentos	4	6	10	3	0	3
Orçamento de caixa	8	2	10	3	0	3

Fonte: Dados primários

Na tabela 46, procurou-se identificar a relação entre a quantidade de empresas que elaboram o orçamento em uma determinada área e também possuem políticas bem definidas nas áreas em questão. Portanto quanto ao orçamento de vendas esta porcentagem corresponde a 72%, no orçamento de produção 50%, no orçamento de estoques 50%, no orçamento de despesas 43%, no orçamento de investimentos 75% e no orçamento de caixa 38%. Também pode ser observado a relação entre as empresas que não elaboram os orçamentos mas possuem políticas bem definidas nas áreas listadas. Neste sentido em relação ao orçamento de venda obteve-se a porcentagem de 100%, no orçamento de produção 50% e no orçamento de despesas 67%. Nos orçamentos de estoques, investimentos e caixa todas as empresas que não elaboram estes tipos de orçamento afirmaram não formularem políticas bem definidas para estas áreas.

#### 4.6.9 Elaboração do orçamento x itens importantes para plano estratégico

Através deste cruzamento pretendeu-se investigar a relação existente entre a elaboração do orçamento e os itens mais importantes para a formulação do planejamento estratégico.

Tabela 47 - Elaboração do orçamento x itens importantes para plano estratégico

Itens	Elaboração do orçamento		Total	Itens importantes para o plano estratégico		Total
	Sim	Não		Sim	Não	
Orçamento global	10	4	14			
Orçamento de vendas	7	3	10	5	3	8
Orçamento de produção	8	2	10	6	0	6
Orçamento de estoques	4	6	10	2	1	3
Orçamento de despesas	7	3	10	3	0	3
Orçamento de investimentos	4	6	10	0	1	1
Orçamento de caixa	8	2	10	5	2	7

Fonte: Dados primários

Na tabela 47 permitiu-se a verificação da relação entre a quantidade de empresas que elaboram o orçamento em determinada área e também consideram esta como um dos três itens importante para a formulação do plano estratégico. Portanto quanto ao orçamento de vendas esta porcentagem corresponde a 72%, no orçamento de produção 75%, no orçamento de estoques 50%, no orçamento de despesas 43%, no orçamento de investimentos 0% e no orçamento de caixa 63%. Também pode ser observado a relação entre as empresas que não elaboram os orçamentos em uma área respectiva mas considera esta um dos três itens importante para a formulação do plano estratégico. Neste sentido em relação ao orçamento de venda obteve-se a porcentagem de 100%, no orçamento de estoque 17%, no orçamento de investimentos 17% e no orçamento de caixa 100%. Nos orçamento de produção e despesas todas as empresas que não elaboram estes tipos de orçamento afirmaram não considerarem estas áreas como um dos três itens mais importantes na formulação de suas estratégias.

#### 4.7 Síntese dos resultados da pesquisa

A presente pesquisa investigou a estrutura e os principais métodos utilizados na elaboração dos orçamentos das empresas de tecnologia de Florianópolis e com este item da apresentação e análise dos resultados pretendeu-se destacar a síntese dos principais resultados deste estudo.

Com relação ao porte das empresas pesquisadas percebeu-se que 50% correspondem a médio porte enquanto que 36% são formadas por micro empresas. Quanto a formação da diretoria 86% são compostas por administração profissional.

Verificou-se que 14% das empresas não elaboram o plano estratégico e dos 86% que elaboram o planejamento estratégico 50% o formulam de modo informal. Quando relacionados o porte das empresas e a estrutura do plano estratégico identificou-se que das médias empresas 72% apresentam estrutura formal e 28% informal.

Notou-se que dos três principais itens considerados mais importantes na elaboração do plano estratégico foram o mercado consumidor (71%), capacidade produtiva (50%) e recursos financeiros (50%). Identificou-se também que 71% das empresas elaboram seus orçamentos e destes 80% o formulam para um período anual.

Cabe ressaltar que 50% das empresas que não elaboram os orçamentos também não possuem plano estratégico e que das empresas que não elaboram o orçamento 50% são de porte médio e 50% de micro porte.

Destacou-se como principal motivo da não elaboração dos orçamentos o tempo necessário para a sua elaboração representando 75% das respostas. Quanto as empresas que elaboram o orçamento 100% formulam metas bem definidas em que 80% são caracterizadas como flexíveis.

Quando relacionadas as questões de elaboração do orçamento e as áreas com políticas bem definidas constatou-se que 72% das empresas que elaboram o orçamento de vendas afirmaram possuir políticas bem definidas nestas áreas enquanto que apenas 38% das empresas que elaboram o orçamento de caixa disseram ter políticas bem definidas para esta área.

Quando realizado o cruzamento das questões elaboração do orçamento e itens mais importantes para a elaboração do plano estratégico verificou-se que 75% das empresas que elaboram o orçamento de produção o consideram como um dos três itens mais importantes para a elaboração do plano estratégico enquanto que das empresas que elaboram o orçamento de investimentos nenhuma a considera como sendo um dos três principais itens para a elaboração do plano estratégico.

Pode-se constatar quanto ao tipo de sistema utilizado que apenas 10% das empresas utilizam softwares desenvolvidos especificamente para a organização enquanto que o restante utiliza softwares prontos ou planilhas eletrônicas.

Verificou-se que os principais responsáveis pela elaboração do orçamento correspondem aos diretores com 50%, proprietários com 40% e com 30% consultores e departamento financeiro, sendo que nenhuma das empresas respondeu ser a participação dos funcionários um dos três principais responsáveis pela elaboração dos orçamentos. Pode-se identificar que 80% das empresas possuem políticas bem definidas nas áreas de vendas e apenas 30% nas áreas de caixa e investimentos.

Quanto às peças orçamentárias, 70% das empresas responderam elaborar o orçamento de vendas. Cabe ressaltar que 50% das empresas que elaboram o orçamento de vendas também formulam o orçamento de caixa e 20% das empresas que planejam o orçamento de vendas não projetam o orçamento de caixa.

Pode-se verificar que o principal índice financeiro analisado para a elaboração do orçamento de vendas foi a taxa de crescimento representando 71% o que evidencia a influência da concorrência. Identificou-se também que a maioria das empresas 86% afirmaram utilizar a estimativa total de receita para a projeção do orçamento de vendas e como forma de estimação destas variáveis destacou-se apresentando 86% a opinião da equipe de vendas e os dados passados reajustados. Quanto ao método de determinação de preços evidenciou-se maior porcentagem o método da concorrência com 71%.

Referente a peça orçamentária de produção 80% afirmaram realizar sua elaboração e quanto a projeção das operações de desenvolvimento de produtos/serviços as empresas utilizaram principalmente a atividade constante e a produção por nível de vendas, representando respectivamente 50%.

Notou-se quanto a peça orçamentária de estoque que 60% das empresas responderam não elaborar este tipo de orçamento, sendo que 50% das empresas que projetam o orçamento de estoques utilizam apenas um método para a estimação destas variáveis. Os principais itens considerados para a estimação do orçamento de estoque correspondem a índice de rotação, prazo médio de rotação e estoque mínimo, representado estes respectivamente 50% cada. Ao cruzar as questões sobre a elaboração do orçamento de produção e estoques identificou-se que 40% das empresas formulam o orçamento de produção e de estoques e 100% das empresas que não projetam o orçamento de produção também não planejam o orçamento de estoques.

Constatou-se referente a peça orçamentária de despesas que 70% das empresas elaboram este tipo de orçamento, sendo que deste total 100% realizam a estimativa de mão-de-obra direta e



indireta e 86% projetam as despesas departamentais gerais. Quanto ao método de estimação destas variáveis destacou-se o uso de dados passados reajustados representando 86%.

Pode-se identificar quanto a peça orçamentária de investimentos que 40% afirmaram elaborar tal orçamento, sendo que o principal método de análise das alternativas de investimento foi a taxa de retorno apresentando 43%. Verificou-se também que 80% das empresas respondentes elaboram o orçamento de caixa e destas 100% realizam a projeção dos níveis desejados de caixa.

Destacou-se que 90% das empresas respondentes elaboram demonstrativos financeiros, sendo que deste total 67% elabora o balanço patrimonial e 100% o demonstrativo de resultado do exercício. Notou-se também que 90% das empresas realizam a análise dos índices financeiros para a avaliação de desempenho sendo que o índice de lucratividade obteve 100% das respostas e o índice de liquidez 44%.

Verificou-se que 80% das empresas apresentam as diferenças entre as metas orçadas e as reais expressas em relatórios e deste total 100% realizam a análise das diferenças entre as estas metas, sendo que a maioria 88% elaboram este relatório mensalmente.

Por fim pode-se constatar que 100% das empresas pesquisadas consideram o orçamento como um instrumento que auxilia o desempenho organizacional e quanto a forma principal em que estes auxiliam o desempenho destacou-se com 90% tornando mais precisa a tomada de decisão e com 60% tornando mais claros o planejamento e controle.

#### 4.8 Plano de ação

Com o objetivo de propor ações para otimizar o processo orçamentário o presente estudo destacou algumas ações que poderiam ser implementadas por estas organizações com a finalidade de otimizar as práticas orçamentárias. Para tanto foram apresentadas no quadro 1 as ações propostas bem como sua descrição e objetivos.



Quadro 1 - Plano de ação

Ação	Descrição	Objetivos
Constituição do comitê orçamentário	Formação de uma comissão com a participação dos diversos setores da empresa	Aprovação dos orçamentos propostos além do estabelecimento das metas, padrões e normas orçamentárias.
Utilização de planilhas eletrônicas	Elaboração de planilhas eletrônicas para formatação das peças orçamentárias	Proporcionar o relacionamento dos dados e tornando ágil o processo de tomada de decisão através de um instrumento simples, acessível e adequado para a realidade das empresas pesquisadas.
Desenvolvimento do orçamento global	Elaboração do orçamento global na qual estão inseridas todas as peças orçamentárias	Planejamento e controle de todas as atividades operacionais relevantes ao processo orçamentário e que influenciam a situação financeira da organização, tornando mais completo a análise de todas as variáveis que influenciam o desempenho organizacional.
Processo de educação orçamentária	Desenvolvimento de reuniões e palestras que abordem o tema orçamento organizacional	Esclarecer os objetivos pretendidos com a implementação do processo orçamentário visando gerar comprometimento de todos, motivação para o cumprimento das metas e integração entre as diversas áreas da organização.
Elaboração de cenários	Projeção do futuro da organização através da formulação de possíveis cenários	Preparar a organização para as possíveis mudanças no ambiente interno e externo, possibilitando assim a elaboração de ações que evitem o ataque da concorrência e a diminuição da participação no mercado.

Quadro 1 – Plano de ação  
 Fonte: Dados primários

Estas ações propostas podem ser justificadas através de sua viabilidade visto que para a implementação destas ações fazer-se necessário apenas a organização e mudança de alguns processos da empresa através do empenho dos diretores e funcionários, não tendo a necessidade de utilização de recursos financeiros.

Neste sentido pode-se destacar que algumas mudanças nos processos administrativos podem melhorar o processo orçamentário transformando assim mais completo este instrumento de planejamento e controle das atividades além de tornar mais precisa a tomada de decisão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo contempla as conclusões e recomendações do estudo que investigou a estrutura e os principais métodos utilizados na elaboração do orçamento das empresas de tecnologia de Florianópolis.

### 5.1 Conclusões

Com base nos resultados da pesquisa, constatou-se que as empresas pesquisadas elaboram o orçamento com o objetivo de planejar e controlar suas atividades operacionais, no entanto não apresentam a preocupação de elaboração do sistema orçamentário global na qual são projetadas todas as peças orçamentárias envolvidas na administração dos processos organizacionais. Verificou-se com a pesquisa que nenhuma das empresas possuem o orçamento completo, com o desenho de todas as peças orçamentárias o que é um requisito fundamental para a análise das variáveis que influenciam a tomada de decisão.

Notou-se que os itens considerados para elaboração de cada peça orçamentária são projetadas de modo a permitir a estimação das variáveis envolvidas no processo proporcionando o planejamento e controle das atividades futuras. No entanto apesar de possuir uma estrutura bem definida o principal método de estimação utilizado é o reajuste dos dados passados, o que pode provocar certos desvios e variações entre as metas orçadas e as reais, visto que as mudanças do mercado são constantes e é cada vez mais diferentes os fatores que influenciam as ações para o alcance das estratégias definidas e o desempenho organizacional.

Pode-se constatar que os recursos tecnológicos utilizados pelas empresas pesquisadas em sua maioria não são constituídos de softwares específicos desenvolvidos para as necessidades destas organizações, mas sim por planilhas eletrônicas e softwares prontos que são mais adequados a realidade destas organizações devido a simplicidade e acessibilidade desses sistemas informatizados.

Quanto a estrutura responsável pelo orçamento, cabe ressaltar a forte influencia da alta administração formada pelos proprietários e diretores nas decisões sobre a aprovação e elaboração do processo orçamentário. É importante ressaltar a não expressiva participação dos funcionários no desenvolvimento das metas e objetivos do orçamento.

Verificou-se referente a integração do orçamento às estratégias empresariais que estas empresas ainda são constituídas por uma deficiente estrutura de planejamento estratégico a qual tende a influenciar as metas orçamentárias devido a falta de definição da direção onde se pretende chegar. Isto pode ser evidenciado na alta porcentagem de estrutura informal do plano estratégico e na pequena preocupação com a definição de políticas bem definidas para as diversas áreas da organização.

Após a análise dos resultados da pesquisa pretendeu-se a construção de um plano de ação em que foram levantadas alternativas que visam a otimizar o processo orçamentário sem, no entanto utilizar expressivos recursos financeiros. Sua essência está em mudanças na forma de organização e planejamento da estrutura orçamentárias, sendo elas: construção de um comitê orçamentário, utilização de planilhas eletrônicas, desenvolvimento do orçamento global, processo de educação orçamentária e elaboração de cenários.

Por fim, cabe ressaltar que a maioria das empresas que não elaboram seus orçamentos foram motivadas pelo tempo necessário para a sua projeção e as empresas que formulam seus orçamentos justificaram que este instrumento auxilia a avaliação do desempenho organizacional tornando mais precisa a tomada de decisão e tornando mais claro o planejamento e controle. Neste sentido é importante destacar que a forma como o orçamento é elaborado influencia o resultado a ser alcançado e portanto a melhoria constante do processo orçamentário bem como a revisão e modificação deste é fundamental para que sejam planejados e controlados todas as atividades operacionais de modo eficiente.

## 5.2 Recomendações

As constatações apresentadas neste capítulo, ainda que restritas a população estudada, trazem algumas questões que podem vir a ser objeto de novas pesquisas relacionadas à estrutura orçamentária.

Neste sentido a abordagem do tema não se encontra de forma alguma esgotada e seria muito interessante que novas pesquisas fossem realizadas, a fim de ampliar o conhecimento sobre o tema orçamentos e a forma como estes são elaborados.

Uma questão que requer um estudo mais profundo é referente aos métodos de estimação das peças orçamentárias, visando não apenas a identificação dos métodos, mas sim a investigação de características e de como são realizados na prática.

Outro aspecto relevante consiste no estudo da real eficiência do processo orçamentário com a finalidade de investigar se esta ferramenta administrativa efetivamente auxilia o processo de tomada de decisão e se as projeções realizadas estão próximas das metas reais atingidas. Por fim, uma questão a ser explorada refere-se a investigação sobre um desenho de proposta orçamentária, na qual seriam identificados os métodos mais adequados de estimação considerando as características do setor escolhido bem como a estrutura e o sistema de informação mais eficiente para estas empresas.

## 6 REFERENCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa e NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, Maria Aparecida de. **Como preparar trabalhos de pós-graduação**: noções práticas. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ATKINSON, Anthony et. al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**: série sucesso profissional. Publifolha. Divisão de Publicações da Empresa Folha da Manhã S.A, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração** – edição compactada. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHING, Yuh Hong; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001

FACHIN, Odália. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FRANCO, Hilário. **Estrutura, análise e interpretação de balanços**. 15.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMANN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 7.ed. São Paulo: Harbra, 1997.

HORGREN, Charles T. ; FOSTER, George; DATAR, Krikant M. **Contabilidade de custos**. 9.ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 2000.

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



MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebolças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 1993.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informações contábeis**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Planejamento orçamentário: texto e exercícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração financeira de empresas multinacionais: abordagem introdutória**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

SÁ, Carlos Alexandre e MORAES, José Rabello de. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANVICENTE, Antonio Zoratto e SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

STONER, James A. F. e FREMANN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento empresarial e custo padrão**. 4.ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa Ltda, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional: uma abordagem prática**. Porto Alegre: DC Luzzatto Editoras, 1989.

\_\_\_\_\_. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra, 2000.

\_\_\_\_\_. **Criando valor através do orçamento: um modelo de proposta orçamentária global como requisito de sucesso na administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

WELSCH, Glen Albert. **Orçamento empresarial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1985.

\_\_\_\_\_. **Orçamento empresarial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

## 7 APÊNDICE

## 7.1 Apêndice A – Relação das empresas selecionadas para a pesquisa

---

**Razão social:** AQX INSTRUMENTAÇÃO ELETRÔNICA S/A

**C.N.P.J.** 07.047.450/0001-89

**Endereço** RUA LAURO LINHARES, 589 3º ANDAR SALA 4 - TRINDADE - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP: 88036-000

**Fone:** (48) 3333-2770 **Fax:** (48) 3333-3745

**Home-page / e-mail :** www.aqx.com.br comercial@aqx.com.br

**CNAE nível 1:** Material Elétrico e de Comunicações

**Nº de empregados :** Fundação : 2004

**CNAE nível 2:** Fabricação de material eletrônico - exclusive o destinado a aparelhos e equipamentos de comunicações (13.80)

---

**Produtos :**

EQUIPAMENTOS DE MEDIÇÃO E CONTROLE

EQUIPAMENTOS ELÉTRICOS

EQUIPAMENTOS PARA AUTOMAÇÃO

SOFTWARE

---

**Razão social:** AUDACES AUTOMAÇÃO E INFORMÁTICA INDUSTRIAL LTDA

**C.N.P.J.** 85.236.743/0001-18

**Endereço:** RODV SC 401, 867 KM 01 - JOÃO PAULO - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP: 88030-000

**Fone:** (48) 2107-3737 **Fax:** (48) 2107-3737

**Home-page / e-mail :** www.audaces.com.br

**CNAE nível 1:** Processamento de Dados

**Nº de empregados :** 70 **Fundação :** 1992

**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

SOFTWARE

---

**Razão social:** AUTOCOM INFORMÁTICA SISTEMAS E AUTOMAÇÃO LTDA

**C.N.P.J.** 80.449.374/0001-28

**Endereço:** RUA LAURO LINHARES, 589 1º ANDAR - TRINDADE - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP: 88036-000

**Fone:** (48) 3333-0891 **Fax:** (48) 3333-3745

**Home-page / e-mail :** www.autocominformatica.com.br

autocom@autocominformatica.com.br

**CNAE nível 1:** Processamento de Dados

**Nº de empregados:** 12 **Fundação :** 1987

**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

SOFTWARE

---

**Razão social: BERNARD SISTEMAS LTDA****C.N.P.J.** 85.344.356/0001-03**Endereço:** RODV SC 401 KM 01, S/N TECNÓPOLIS CELTA 2.ANDAR - JOÃO PAULO - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP:**Fone:** (48) 3334-9500 **Fax:** (48) 3334-9500**Home-page / e-mail :** www.bernard.com.br**CNAE nível 1:** Processamento de Dados**Nº de empregados:** 7**Fundação :** 1992**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**SOFTWARE

---

**Razão social: CIANET INDÚSTRIA E COMÉRCIO S/A****C.N.P.J.** 74.169.830/0001-83**Endereço:** RODV SC 401 KM 1, 600 4º ANDAR ED ALFAMA PARQ TEC ALFA - JOÃO PAULO - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP:**Fone:** (48) 2106-0101 **Fax:** (48) 2106-0127**Home-page / e-mail :** www.cianet.ind.br cianet@cianet.ind.br**CNAE nível 1:** Processamento de Dados**Nº de empregados:** 42**Fundação :** 1994**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

CONVERSORES

MODEMS

SOFTWARE

---

**Razão social: CNX TECNOLOGIA EM INFORMÁTICA LTDA****C.N.P.J.** 06.153.147/0001-06**Endereço:** RUA LAURO LINHARES, 589 3º ANDAR - TRINDADE - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP: 88036-001**Fone:** (48) 3025-4222 **Fax:** (48) 3333-4725**Home-page / e-mail :** www.boreste.com boreste@boreste.com**CNAE nível 1:** Processamento de Dados**Nº de empregados:** 7**Fundação :** 2004**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

EQUIPAMENTOS PARA AUTOMAÇÃO

SOFTWARE

---

**Razão social: COMPLEX INFORMÁTICA LTDA.****C.N.P.J.** 82.930.603/0001-57**Endereço:** RODV RODOVIA SC 401 KM 01, S/N SALA 211 - CELTA - SACO GRANDE - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP:**Fone:** (48) 3334-8055 **Fax:** (48) 3334-8055**Home-page / e-mail :** www.complex.com.br**CNAE nível 1:** Processamento de Dados**Nº de empregados :** 10**Fundação :** 1991**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

SOFTWARE

---

**Razão social: DBCONSULT INFORMÁTICA LTDA****C.N.P.J.** 95.835.989/0001-60**Endereço:** RUA DOM JAIME CAMARA, 179 SALA 801 - CENTRO - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP: 88015-120**Fone:** (48) 3224-7085 **Fax:** (48) 3224-7085**Home-page / e-mail :** www.dbconsult.inf.br**CNAE nível 1:** Processamento de Dados**Nº de empregados:** 7**Fundação :** 1993**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

SOFTWARE

SOFTWARE - FUNDAÇÕES DE APOIO À UNIVERSIDADES, GERÊNCIA ADM/FIN DE PROJETOS

SOFTWARE - SAÚDE OCUPACIONAL

---

**Razão social: DINÂMICA COMÉRCIO E SERVIÇOS DE SOFTWARE LTDA****C.N.P.J.** 00.183.805/0001-18**Endereço:** RODV SC 401, 600 TECNÓPOLIS - ED. FAMA - SALA 105 - JOÃO PAULO - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP: 88030-911**Fone:** (48) 3338-0262 **Fax:** (48) 3338-0262**Home-page / e-mail :** www.dinamicasoft.com.br comercial@dinamicasoft.com.br**CNAE nível 1:** Processamento de Dados**Nº de empregados:** 10**Fundação :** 1994**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

SOFTWARE

**Razão social: DIRECTA AUTOMAÇÃO LTDA****C.N.P.J.** 80.984.156/0001-93**Endereço:** RUA LAURO LINHARES, 2123 TORRE B - 5º ANDAR - TRINDADE - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP: 88036-002**Fone:** (48) 3334-8888 **Fax:** (48) 3334-8550**Home-page / e-mail :** www.directaautomacao.com.br directa@directaautomacao.com.br**CNAE nível 1:** Processamento de Dados**Nº de empregados:** 30**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

SOFTWARE

---

**Razão social: ENGINEERING SIMULATION AND SCIENTIFIC SOFTWARE****C.N.P.J.** 00.796.437/0001-83**Endereço:** RODV SC 401 KM 01, 600 CELTA SALA 4.1 - JOÃO PAULO - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP: 88030-000**Fone:** (48) 3334-8922 **Fax:** (48) 3334-8922**Home-page / e-mail :** www.esss.com.br info@esss.com.br**CNAE nível 1:** Processamento de Dados**Nº de empregados:** 30

Fundação : 1995

**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

SOFTWARE

---

**Razão social: INTERATIVA INTEGRADORA DE SOLUÇÕES LTDA****C.N.P.J.** 00.934.733/0001-01**Endereço:** RUA OSMAR CUNHA, 91 SALA 301 - CENTRO - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP: 88015-100**Fone:** (48) 3212-4500 **Fax:** (48) 3212-4505**Home-page / e-mail :** www.intercom.com.br interativa@intercom.com.br**CNAE nível 1:** Processamento de Dados**Nº de empregados:** 20

Fundação : 1995

**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

SOFTWARE



**Razão social:** IONICS INFORMÁTICA E AUTOMAÇÃO LTDA

**C.N.P.J.** 81.361.644/0001-07

**Endereço:** RUA DEPUTADO ANTÔNIO EDU VIEIRA, 94 - PANTANAL -  
FLORIANÓPOLIS/SC - CEP: 88040-000

**Fone:** (48) 3333-8666 **Fax:** (48) 3333-7764

**Home-page / e-mail :** www.ionics.com.br flaeconosco@ionics.com.br

**CNAE nível 1:** Processamento de Dados

**Nº de empregados:** 2

**Fundação :** 1989

**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

SOFTWARE

---

**Razão social:** ITIS TECNOLOGIA LTDA

**C.N.P.J.** 85.124.758/0001-94

**Endereço:** RODV SC 401, 600 ED. ILHASOFT CONJ. 1B TECNÓPOLIS - SACO GRANDE -  
FLORIANÓPOLIS/SC - CEP:

**Fone:** (48) 3027-2700 **Fax:** (48) 3027-2701

**Home-page / e-mail :** www.itis.com.br mkuster@itis.com.br

**CNAE nível 1:** Processamento de Dados

**Nº de empregados:** 7

**Fundação :** 1991

**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

SOFTWARE

---

**Razão social:** MULTINET SISTEMAS LTDA

**C.N.P.J.** 02.189.335/0001-25

**Endereço:** RODV SC 401 KM 01, S/N - JOÃO PAULO - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP:  
88030-000

**Fone:** (48) 3239-2251 **Fax:** (48) 3334-8989

**Home-page / e-mail :** www.guiafloripa.com.br webmaster@guiafloripa.com.br

**CNAE nível 1:** Processamento de Dados

**Nº de empregados:** 9

**Fundação :** 1997

**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

SOFTWARE

---

**Razão social: PARADIGMA TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO LTDA****C.N.P.J.** 02.816.751/0001-06**Endereço:** PÇA XV DE NOVEMBRO, 312 7. ANDAR - CENTRO - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP: 88010-400**Fone:** (48) 9983-5789 **Fax:** (48) 3222-7771**Home-page / e-mail :** pta.com.br paradigma@pta.com.br**CNAE nível 1:** Processamento de Dados**Nº de empregados:** 35

Fundação : 1998

**CNAE nível 2:****Produtos :**

SOFTWARE

**Raz****ção social:** PLATT PROCESSAMENTO DE DADOS LTDA ME**C.N.P.J.** 07.081.130/0001-45**Endereço:** RODV HAROLDO SOARES GLAVAN, 1792 - CACUPÉ - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP: 88050-005**Fone:** (48) 3234-9289 **Fax:** (48) 3234-9289**Home-page / e-mail :** www.plattcomunicacao.com.br comercial@plattcomunicacao.com.br**CNAE nível 1:** Processamento de Dados**Nº de empregados:** 6

Fundação : 2004

**CNAE nível 2:****Produtos :**

SISTEMA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE  
 SISTEMA DE AUTOMAÇÃO PARA COMERCIAIS  
 SISTEMA DE TELEMARKETING  
 SOFTWARE  
 WEB

**Razão social: POLIGRAPH SISTEMAS E REPRESENTAÇÕES LTDA****C.N.P.J.** 85.200.665/0001-00**Endereço:** RODV SC 401 KM 01, 10 COND. ILHA SOFT - 4º ANDAR - JOÃO PAULO - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP: 88030-000**Fone:** (48) 3027-8000 **Fax:** (48) 3027-8008**Home-page / e-mail :** www.softplan.com.br**CNAE nível 1:** Processamento de Dados**Nº de empregados:** 83

Fundação : 1991

**CNAE nível 2:****Produtos :**

SOFTWARE

**Razão social:** REASON TECNOLOGIA S/A

**C.N.P.J.** 85.117.687/0001-00

**Endereço:** RUA DELMINDA SILVEIRA, 855 - AGRONÔMICA - FLORIANÓPOLIS/SC -  
CEP: 88025-500

**Fone:** (48) 2108-0300 **Fax:** (48) 2108-0310

**Home-page / e-mail :** www.reason.com.br rh@reason.com.br

**CNAE nível 1:** Processamento de Dados

**Nº de empregados:** 60

**Fundação :** 1991

**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

HARDWARE

SOFTWARE

---

**Razão social:** SOLAR INSTRUMENTAÇÃO MONITORAÇÃO E CONTROLE LTDA

**C.N.P.J.** 01.639.034/0001-93

**Endereço:** RUA LAURO LINHARES, 589 1. ANDAR - TRINDADE - FLORIANÓPOLIS/SC -  
CEP: 88036-001

**Fone:** (48) 3333-1137 **Fax:** (48) 3333-1137

**Home-page / e-mail :** www.solarimc.com.br solar@solarimc.com.br

**CNAE nível 1:** Processamento de Dados

**Nº de empregados:** 5

**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

SOFTWARE

---

**Razão social:** SPECTRUM INFORMÁTICA LTDA

**C.N.P.J.** 95.830.048/0001-33

**Endereço:** AV RIO BRANCO, 817 SALA 806 - CENTRO - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP:  
88015-203

**Fone:** (48) 3222-6655 **Fax:** (48) 3224-4450

**Home-page / e-mail :** www.spectrum.inf.br spectrum@linhalivre.net

**CNAE nível 1:** Processamento de Dados

**Nº de empregados:** 5

**Fundação :** 1993

**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

SOFTWARE

---

**Razão social: TCM INFORMÁTICA LTDA****C.N.P.J.** 80.653.157/0001-55**Endereço:** RUA SENADOR IVO DE AQUINO, 121 - LAGOA DA CONCEIÇÃO - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP: 88062-050**Fone:** (48) 3334-8877 **Fax:** (48) 3334-8780**Home-page / e-mail :** www.tcmnet.com.br tcm@tcmnet.com.br**CNAE nível 1:** Processamento de Dados**Nº de empregados :**

10 Fundação : 1988

**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

SOFTWARE

---

**Razão social: TECLAN ENGENHARIA DE SOFTWARE LTDA****C.N.P.J.** 85.226.611/0001-05**Endereço:** RUA LAURO LINHARES, 589 2º ANDAR - TRINDADE - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP: 88036-002**Fone:** (48) 3239-4500 **Fax:** (48) 3239-4542**Home-page / e-mail :** www.teclan.com.br nilson@teclan.com.br**CNAE nível 1:** Processamento de Dados**Nº de empregados:** 21

Fundação : 1990

**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

SOFTWARE

---

**Razão social: TERRAVISTA TECNOLOGIA LTDA****C.N.P.J.** 01.018.187/0001-13**Endereço:** AV RIO BRANCO, 354 CONJUNTO 706 - CENTRO - FLORIANÓPOLIS/SC - CEP: 88015-200**Fone:** (48) 3224-2370 **Fax:** (48) 3224-2370**Home-page / e-mail :** www.terravista.com.br jorge@terravista.com.br**CNAE nível 1:** Processamento de Dados**Nº de empregados:** 14

Fundação : 1996

**CNAE nível 2:**

---

**Produtos :**

SOFTWARE

**Total : 24**

## 7.2 Apêndice B – Instrumento de coleta de dados

Prezado(a) senhor(a) solicito sua cooperação para responder ao questionário a seguir, o qual é parte integrante do trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Todas as informações terão sigilo absoluto, sendo as mesmas somente utilizadas em conjunto com a totalidade da pesquisa. Desde já agradeço a atenção dispensada.

Formanda: Francielle Koerich Simas (tel: 3381-9907 ou 8408-4101)

Orientador: Alexandre Marino (Coordenador do curso de administração da UFSC)

Nome da empresa: \_\_\_\_\_

Entrevistado : \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Tamanho da empresa: ( ) Micro ( ) Pequena ( ) Média ( ) Grande

Diretoria: ( ) Familiar ( ) Profissional ( ) Mista ( ) Outra: \_\_\_\_\_

1 - A empresa elabora o seu plano estratégico, definindo metas e objetivos claros?

( ) Sim ( ) Não Se sim, de que modo? ( ) Formal ( ) Informal

2 – Na elaboração do plano estratégico quais dos itens abaixo a empresa julga mais importantes na definição da estratégia? (assinale no **máximo 3**)

( ) Conjuntura econômica

( ) Mercado consumidor

( ) Capacidade produtiva

( ) Fornecedores

( ) Despesas

( ) Investimentos

( ) Recursos Financeiros

3 - O orçamento é realizado pela empresa?

( ) Sim Se sim, para que período? ( ) Mensal ( ) Trimestral ( ) Semestral ( ) Anual

( ) Não- (então encerra-se o questionário)

4 - As metas orçamentárias da empresa são: (assinale **somente 1** alternativa)

( ) Fixas (não mudam durante o período orçamentário)

( ) Flexíveis (sofrem alterações de acordo com o desempenho organizacional)

( ) Não possuem metas definidas

( ) Outros: \_\_\_\_\_

5 - A empresa utiliza a informática para elaborar orçamentos?

( ) Sim ( ) Não Se sim, que tipo de sistema? (assinale **uma ou mais** alternativas)

( ) Planilhas eletrônicas

( ) Softwares prontos

( ) Softwares desenvolvidos para a empresa

( ) Outros: \_\_\_\_\_





13 - A empresa realiza o orçamento de produção (operações que envolvem o desenvolvimento do produto/serviço)?:

Sim     Não – (então pule para a questão 15)

14 - Na projeção das operações de desenvolvimento do produto/serviço a empresa utiliza principalmente o processo de: (assinale **somente 1** alternativa)

Atividade constante (independente da quantidade vendida)

Produção por nível de venda (dependendo do volume de pedidos)

Produção por ciclos (produção de um certo tipo de produto por um período constante)

Outros: \_\_\_\_\_

15- A empresa realiza o orçamento de estoques/materiais?

Sim     Não – (então pule para a questão 17)

16 - Para a elaboração do orçamento de estoque são utilizados: (assinale **uma ou mais** alternativas)

Índice de rotação de estoques

Estoque médio

Prazo médio de rotação

Estoque máximo

Estoque mínimo

Estoque de segurança

17- A empresa realiza o orçamento de despesas departamentais?

Sim     Não – (então pule para a questão 20)

18 - Quais dos itens abaixo são considerados na elaboração do orçamento de despesas da empresa? (assinale **uma ou mais** alternativas)

Mão-de-obra direta e indireta

Consumo de materiais indiretos

Despesas gerais departamentais

Depreciações e amortizações departamentais

Outros: \_\_\_\_\_

19 - Na definição do orçamento de despesas o principal método utilizado pela empresa é: (assinale **somente 1** alternativa):

Métodos estatísticos

Opinião dos diretores/responsáveis pelo setor

Dados passados reajustados

Outros: \_\_\_\_\_

20- A empresa realiza o orçamento de investimentos?

Sim     Não – (então pule para a questão 22)

21 - No orçamento de investimentos quais os métodos utilizados para a análise das alternativas de investimentos? (assinale **uma ou mais** alternativas)

Payback

Taxa de retorno

Taxa interna de retorno

Valor presente líquido

Outros: \_\_\_\_\_

22 - A empresa realiza o orçamento de caixa?

Sim  Não – (então pule para a questão 24)

23 - No orçamento de caixa são definidos: (assinale **uma ou mais** alternativas)

Níveis desejados de caixa

Datas de aplicações e captações de recursos

Prazo médio de recebimento

Prazo médio de pagamento

Outro: \_\_\_\_\_

24 - A empresa elabora outros demonstrativos financeiros?

Sim  Não Quais são eles? (assinale **uma ou mais** alternativas)

Balanço Patrimonial

Demonstrativo de Resultado do Exercício

Outros: \_\_\_\_\_

25 - A empresa faz a análise de índices financeiros para avaliação de desempenho organizacional?

Sim  Não Se sim, quais são eles? (assinale **uma ou mais** alternativas)

Índice de liquidez

Índice de lucratividade

Índice de endividamento

Taxa de retorno sobre o investimento

Grau de alavancagem

Outros: \_\_\_\_\_

26 - A empresa possui um relatório em que são apresentados os valores orçados e os reais?

Sim  Não – (então pule para a questão 28)

27 - A empresa realiza a análise da diferença entre as metas reais e as orçadas?

Sim  Não Se sim, para que período?  Mensal  Trimestral  Semestral  Anual

28 - Os resultados obtidos na realização do orçamento auxiliam o desempenho organizacional?

Sim  Não Se sim, de que forma? (assinale no **máximo 2** alternativas)

Tornando mais precisa a tomada de decisão

Tornando mais claros o planejamento e controle

Tornando mais efetivos o alcance das metas

Tornando os funcionários mais comprometidos