

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

EDNELSON SARTORI DO PRADO

PLANO ORÇAMENTARIO PARA UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO.

**FLORIANÓPOLIS
2015**

EDNELSON SARTORI DO PRADO

PLANO ORÇAMENTARIO PARA UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Universidade Federal de Santa Catarina como
um dos pré-requisitos para obtenção do grau de
bacharel em Ciências Contábeis.
Orientador: Prof. MsC. Erves Ducati**

**FLORIANÓPOLIS
2015**

EDNELSON SARTORI DO PRADO

PLANO ORÇAMENTARIO PARA UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO.

Esta monografia foi apresentada no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final _____ atribuída pela banca examinadora constituída pelo (a) professor (a) orientador (a) e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 11, Dezembro de 2015.

Professor Marcelo Haendchen Dutra, Dr.
Coordenador de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professor Erves Ducati, MsC.
Orientador

Professor Altair Borgert, Dr.
Membro

Professor Roque Brinckmann, Dr.
Membro

*Á Deus acima de tudo e a
minha família.*

RESUMO

PRADO, Ednelson Sartori do. **Plano Orçamentário para Empresa do Ramo de Confecção**. 2015. 50p. Monografia do Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

A prática de vendas de produtos no atacado e varejo vem ganhando destaque na atualidade, estando presente em grande parte das empresas. Mesmo se tratando de um mercado relativamente novo, é inevitável sua concorrência no setor, evidenciando a importância dos gestores possuírem conhecimento de seus custos, a fim de manter a gestão de custos da empresa. Dessa forma, o trabalho tem como objetivo geral, propor um plano orçamentário numa empresa de confecção visando obter melhores informações e resultados para auxílio na tomada de decisão. Nesse sentido, para atingir o objetivo proposto neste estudo, realizou-se um estudo de caso em uma empresa do ramo de confecção, situada na cidade de Cianorte no estado do Paraná, atuante no mercado de moda feminina. A abordagem aplicada ao problema é de natureza qualitativa, quantitativa, descritiva e exploratória. O município escolhido é altamente conhecido como o pólo de confecção, aglomerando várias indústrias e comércio que exercem essa atividade, além de ser referência no mercado da moda há quase três décadas, ancorando sua economia em torno das indústrias de confecção. Conhecida como capital do vestuário o município possui mais de 450 indústrias de confecção e o setor gera em torno de 15 mil empregos diretos e aproximadamente 30 mil indiretos em toda região. A coleta de dados foi obtida por meio de entrevistas no setor produtivo, na área comercial e com a diretoria, além da análise de documentos da empresa. Por meio de análise dos documentos contábeis e informações retiradas da empresa, foi elaborado o plano orçamentário de setembro de 2015 e projetado para os meses de outubro a fevereiro de 2016. A apresentação das projeções possibilitou aos gestores uma melhor visualização do planejamento de vendas, dos custos com o processo produtivo, das despesas comerciais e administrativas, e do fluxo de caixa. Por meio dele foi possível identificar oportunidades de mercado e falhas nas operações. Além disso, a realização de projeções evidenciou que o alcance de melhores resultados depende da integração entre os setores, contribuindo assim, para o crescimento da empresa e sua capacidade competitiva em relação aos concorrentes.

Palavras chaves: Plano orçamentário, ramo de confecção, estudo de caso, informações para a tomada de decisão.

SUMÁRIO

RESUMO.....	4
SUMÁRIO.....	5
1 INTRODUÇÃO	6
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	6
1.2 OBJETIVOS.....	7
1.2.1 Objetivo geral	7
1.2.2 Objetivo específico	7
1.3 JUSTIFICATIVA	7
1.4 PROCESSOS METODOLÓGICOS	8
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	9
1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 Planejamento	10
2.2 Orçamento Empresarial	12
2.2.1 – Orçamento Base Zero	14
2.2.2 – Orçamento de Tendências	15
2.2.3 – Orçamento Flexível	15
2.2.4 – Orçamento Estático.....	16
2.2.5 – Orçamento Ajustado	16
2.2.6 – Orçamento Corrigido.....	16
2.2.7 – Implantação do Orçamento	16
2.3 Requisitos para a Implantação do Orçamento	17
2.4 Controle	20
2.4.1 Controle Estratégico.....	22
2.4.2 Controle Tático	23
2.4.3 Controle Operacional	23
2.4.4 Controle Gerencial	24
3. Estudo de caso.....	26
3.1 Elaboração dos orçamentos	26
3.1.1 Orçamento de vendas	26
3.1.2 Orçamento de quantidades a produzir	32
3.1.3 Orçamento de matérias-primas e compras	33
3.1.4 Orçamento de mão-de-obra direta	37
3.1.5 Orçamento dos custos indiretos de fabricação	41
3.1.6 Orçamento das despesas comerciais e administrativas.....	43
3.1.7 Orçamento de caixa	45
4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	49
4.1 Quanto ao problema de pesquisa	49
4.2 Quanto aos objetivos de pesquisa	49
4.3 Limitações.....	49
4.4 Recomendações para futuras pesquisas	49
REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

Com o mercado em constante oscilação e uma concorrência cada vez mais crescente as empresas buscam encontrar formas para serem competitivas e assim se manterem no mercado. Para conseguir encontrar o equilíbrio financeiro e econômico os gestores necessitam de ferramentas que ofereçam controle e informações para a tomada de decisão, sejam elas contábeis, financeiras, mercadológicas, entre outras, buscando sempre obter informações que contribuam para a obtenção de melhores resultados.

Para conseguir competir, as empresas buscam oferecer um produto de qualidade com valor de venda atrativo aos consumidores, conseguindo conseqüentemente uma receita de venda maior e até mesmo um aumento na carteira de cliente. Num primeiro momento o resultado pode parecer favorável, mas em uma análise mais detalhada, caso a empresa não tenha o cuidado em rever seus custos/despesas para depois aplicar à redução dos valores de venda a mesma poderá apresentar um resultado que não era o esperado e aí que entra o plano orçamentário para contribuir na tomada de decisão.

O plano orçamentário tem a finalidade de estabelecer com antecedência ações a serem realizadas, como, recursos necessários, atribuição de responsabilidades em um período futuro e pré-determinado, identificação de oportunidades e restrições tanto do âmbito interno quanto externo a empresa.

Com a implantação de um plano orçamentário na empresa, os gestores poderão confrontar num período estimado e conforme suas necessidades, as receitas e despesas, podendo visualizar os valores orçados e realizados e assim verem os itens que estão dentro da meta e caso necessário realizar adequações naqueles que não cumpriram a meta para que em uma próxima análise alcancem o resultado esperado por todos.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A competição global vem exigindo das empresas a adoção de estratégias para manutenção de clientes e para vencer a concorrência, sendo assim, o sucesso de uma empresa não depende só de uma boa gestão, mas também de ferramentas que auxiliem os gestores em suas tarefas. O plano orçamentário vem para auxiliar e acompanhar os

resultados de curto e longo prazo, definir estratégias e ações para o cumprimento dos objetivos gerais das organizações e servir de base para elaboração de um orçamento empresarial.

Entretanto, nas empresas de confecções de pequeno porte e que não possuem uma estrutura organizacional definida e como seus proprietários realizam suas projeções baseadas em informações que nem sempre são reais por falta de profissionais qualificados para gerarem tais informações, vem o questionamento: Como implantar um plano orçamentário numa empresa de confecção?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo visa direcionar a pesquisa para que ela não fique muito abrangente, na realidade é uma ferramenta de auxílio do problema para que o pesquisador não desvie a atenção do objetivo proposto.

O objetivo é dividido em duas etapas:

- a) Objetivo Geral;
- b) Objetivos Específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Propor um plano orçamentário para uma empresa de confecção visando obter melhores informações e resultados para auxílio à tomada de decisão.

1.2.2 Objetivo específico

- a) Apurar as informações necessárias para implementação do plano orçamentário na empresa;
- b) Elaborar o plano orçamentário da empresa em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Visando permanecer no mercado e conseqüentemente alcançar seu crescimento, uma empresa deve manter o equilíbrio entre os recursos captados e as despesas realizadas. Nesse sentido é importante que a empresa consiga ter o controle de seus gastos e um planejamento orçamentário pode auxiliar na tomada de decisão.

A opção pelo estudo surgiu devido à concorrência e o mercado competitivo aonde a empresa vem conseguindo manter-se estável, mas não consegue ter uma perspectiva de crescimento. Com o planejamento orçamentário os gestores buscam alcançar e controlar de forma mais eficaz o equilíbrio entre as receitas e despesas, conseqüentemente planejar seu crescimento.

A empresa utilizará o resultado da pesquisa para auxiliá-los e utilizar tais informações para elaborar os planejamentos estratégicos futuros.

A partir do estudo, seus gestores poderão analisar a situação econômica da empresa e assim tomar decisões mais acertadas visando o seu crescimento.

1.4 PROCESSOS METODOLÓGICOS

Essa monografia tem sua natureza descritiva e exploratória, pois busca com base em dados atuais realizar um estudo na qual se busca prever um resultado mais próximo possível a realidade. A finalidade da pesquisa descritiva é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos, a pesquisa exploratória estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e visa oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses. A empresa em estudo possui perfil familiar e mesmo com o uso de alguns controles, percebe-se que atualmente estes não são suficientes para a tomada de decisão. Como conseqüência, os sócios gerem as atividades com base em sua experiência de mercado e das atividades que conhecem, tentando ser os mais assertivos possíveis. Neste cenário a empresa caminha até hoje.

Este estudo realizou-se por meio de uma pesquisa bibliográfica, com estudo de caso, e coleta de dados através de pesquisa documental junto ao banco de dados da empresa. A fim de conhecer a necessidade da organização, realizaram-se entrevistas informais prévias com cerca de 30 minutos com os diretores da empresa. Este procedimento permitiu conhecer as expectativas da empresa e traçar os ajustes necessários relativos as projeções de crescimento, oscilações e perspectivas de mercado.

O método de abordagem do levantamento de dados para o presente estudo será dedutivo, com análise qualitativa e quantitativa.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A delimitação da pesquisa foi à montagem do planejamento orçamentário da empresa KFM Confecções, localizada no município de Cianorte – PR, sendo que para realizar este planejamento foi realizadas pesquisas em livros, artigos e também uma pesquisa em documentos da empresa em questão, como as matrizes de acompanhamento das receitas e despesas e também os relatórios de acompanhamento mensal para o controle no período de 01 a 30 de setembro de 2015. Portanto, os resultados são válidos única e exclusivamente ao caso estudado, não podendo ser extrapolados para outras empresas.

1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo divide-se em cinco capítulos.

O primeiro capítulo consiste na apresentação do estudo, divididos em introdução, tema e problema, objetivo geral e específico, justificativa, metodologia, limitações da pesquisa e organização da pesquisa.

O segundo capítulo faz uma abordagem sobre o planejamento orçamentário, além de relatar os pontos fortes e fracos. Também aborda o ramo de atividade da empresa e o resultado final que se espera alcançar.

O terceiro capítulo trata-se do estudo de caso, dividido em apresentação e histórico da empresa estudada e elaboração dos orçamentos.

As Conclusões e Recomendações apresentam os objetivos atingidos, as limitações da pesquisa e sugestões a estudos futuros.

Por fim, as fontes que foram utilizadas para auxílio e subsídio ao entendimento teórico desta pesquisa são apresentadas na última seção.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo busca-se o embasamento teórico do planejamento orçamentário, buscando contribuir para o entendimento da pesquisa.

2.1 Planejamento

Há muitos anos o planejamento faz parte da vida dos homens, tomando força a partir do século XIX. De acordo com Lunkes (2007, p. 1), “somente na segunda metade do século XIX, após Segunda Revolução Industrial, é que essa palavra começou a ser adaptada ao contexto dos negócios, com o intuito de criar uma vantagem competitiva sustentável”.

Pode-se realizar planejamento para tudo, seja em nossa vida pessoal, na empresa em que trabalha, enfim, tudo que o homem pensa em fazer no futuro é uma forma de se planejar.

Oliveira (2007, p. 4 e 5) conceitua planejamento:

O planejamento pode ser conceituado como um processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Santos e Sanvicente, (2008, p. 16 e 17) conceituam planejamento:

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.

No que se refere mais especificamente ao planejamento, a empresa deve contar com um procedimento sistemático regular, tanto quanto o permitam seus recursos, de coleta de informações sobre as condições do ambiente externo que a circunda.

Essas informações não só permitem uma elaboração mais realista de planos como acionam medidas corretivas com maior rapidez do que se fossem comunicadas apenas pelos relatórios de controle orçamentário.

Como mencionado, planejar é pensar como ver sua empresa lá na frente mais

sem deixar de ter flexibilidade às mudanças. Uma definição de planejamento é a de Sá e Moraes, (2005, p. 5 e 6):

Podemos definir o planejamento como sendo um processo contínuo que visa antecipar um estado futuro de forma a estabelecer as ações necessárias à concretização deste estado por meio de intervenções ativas no presente. Os planos decorrentes da atividade de planejamento devem ser estruturados de maneira formal de modo a permitir à administração da empresa atuar de maneira integrada em suas ações gerenciais. Isto significa que os planos devem ser explicitados em documentos, redigidos em linguagem clara e acessível. No entanto, não basta que os planos sejam apresentados de forma discursiva. É preciso quantificá-los de forma a garantir que as ações propostas não se inviabilizem mutuamente mas que, ao contrário, se complementem. Além disso, a flexibilidade deve caracterizar todos os planos da empresa, ou seja, deve permitir a adaptação às mudanças e a pronta ação gerencial para a correção dos rumos.

Conceito de planejamento na visão de Robbins (2001, p. 116):

A definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades.

Planejar é essencial para conseguir alcançar seus objetivos, conseqüentemente o sucesso pessoal, profissional e empresarial.

Planejamento orçamentário é com antecedência olhar para o futuro e ver quais as necessidades da empresa em relação às despesas, receitas, produção, matéria-prima, vendas, entre outros. É fazer uma previsão e trabalhar para que isso aconteça. Planejamento orçamentário é também conhecido como planejamento financeiro.

Frezatti (2007, p. 46) conceitua orçamento:

Orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores.

Ross et al., (1995) *apud* Teló (2001, p. 21), define as diretrizes e objetivos do planejamento financeiro.

O planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança e crescimento numa empresa, preocupando-se com uma visão global, com os principais elementos de políticas de investimento e financiamento da empresa. Com relação ao crescimento da empresa, ele está diretamente ligado à política financeira adotada pela empresa. Assim, o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados; é, portanto, um plano para o futuro. O planejamento auxilia ainda na implantação de projetos que exijam análises com antecedência de todas as variáveis a serem analisadas e a situação de incerteza. O objetivo do

planejamento financeiro, numa empresa com fins lucrativos, é tomar decisões que aumentem o valor da ação ou, em termos mais gerais, aumentem o valor do capital dos proprietários.

Welsch (1973) *apud* Lunkes (2007, p. 40) diz que uma das características marcantes do planejamento financeiro é a “administração com participação”, pois pode envolver todos os administradores e encarregados de uma empresa a participar e interagir melhor no processo de planejamento.

A função de planejamento deve em termos de amplitude e intensidade de acordo com o nível da administração – a alta administração possui responsabilidade de planejamento muito mais amplas do que a administração inferior; apesar disso, cada nível deve ter responsabilidades de planejamento bem definidas.

Com um planejamento financeiro bem elaborado a empresa consegue obter os resultados para o seu crescimento.

2.2 Orçamento Empresarial

Orçar é uma necessidade antiga, que já existia desde os tempos dos homens das cavernas, mesmo não existindo dinheiro naquela época, os mesmos já se preparavam sobre a necessidade de reserva de comida para os longos invernos.

Em meados do século XVIII, já se realizava reuniões na qual era tratado sobre as despesas do orçamento, mas no século XIX, que o mesmo ficou conhecido. (LUNKES, 2007).

A primeira empresa a utilizar o sistema de orçamento foi a Du Pont de Memours, nos Estados Unidos, em 1919. No Brasil, há registros que o mesmo foi foco de estudos a partir de 1940 e apenas em 1970 que as empresas passaram a adotá-lo como ferramenta de trabalho. (LUNKES, 2007).

Segundo Sá e Moraes (2005, p. 20) “orçamento empresarial é a tradução, em termos monetários, do planejamento das atividades da empresa, sendo retratado, de forma integrada, sob os aspectos econômicos e financeiros”.

Padoveze (2003, p. 189) contribui ao conceito e objetivo do orçamento:

Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício. [...] O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalham sinergicamente em busca dos planos de lucro.

Na visão de Frezatti, (2007, p. 46):

O orçamento surge como seqüência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar, num horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes. O orçamento existe para implementar as decisões do plano estratégico.

De acordo com o conceito de Welsch (1973), apud Lunkes (2007, p. 27):

Orçamento é definido como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um futuro período definido. É a expressão formal das políticas, planos objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões.

O sistema orçamentário não é apenas para planejar receitas e despesas, mas serve de acompanhamento gerencial para seus gestores auxiliando nas tomadas de decisões, mostrando para onde está indo e onde podem chegar. Lunkes (2007, p. 31) define bem a função do orçamento dizendo que:

São instrumentos de condução que nos permitem chegar onde queremos. E, de modo geral, é sempre melhor chegar aonde queremos, do que chegarmos a um lugar qualquer.

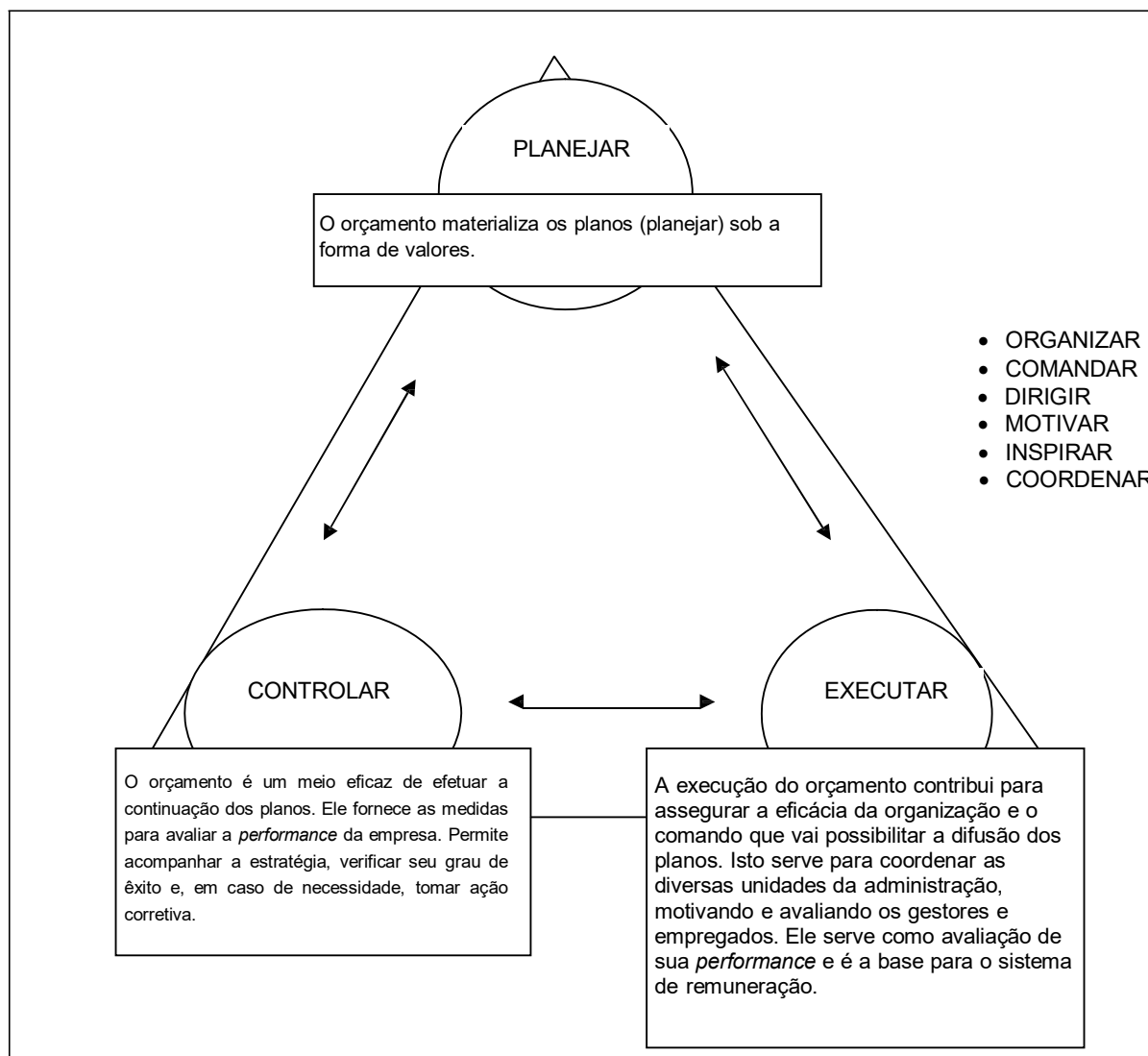
O orçamento, o plano de contenção de gastos e os trabalhos de conscientização formam as três frentes principais para a adequação das despesas da empresa. Nesse sentido, o objetivo principal do orçamento – além de guiar a empresa – é o de contingenciar, controlar e organizar os gastos, de modo que a receita prevista possa produzir o resultado positivo desejado.

Para implantar um orçamento as empresas passam por grandes dificuldades principalmente por questões de cultura de seus departamentos, sendo assim, deverá ter muita persistência, interação, comunicação, liderança, conhecer bem o seu negócio e a metodologia aplicada para que o sistema de orçamento de certo. A empresa em estudo não utiliza plano estratégico.

Apenas planejar não é o suficiente para a empresa utilizar o sistema orçamentário, deve-se saber controlar e realizar o planejado. No conceito de Lunkes (2007, p.28) ele chama de ciclo administrativo.

A figura 1 mostra os objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo.

Figura 1: Ciclo orçamentário



Fonte: Lunkes (2007, p. 29)

Lunkes (2007, p. 31 e 32) mostra que o ciclo orçamentário varia de empresa para empresa e que seu planejamento pode levar dias até meses. No Brasil é mais utilizado o orçamento anual, podendo sofrer ajustes dentro do período mensal, trimestral ou semestral.

O orçamento independente de seu tipo ou modelo tem a mesma finalidade para uma empresa, seja de garantir seu lucro ou diminuir suas despesas. A seguir veremos alguns tipos de orçamento.

2.2.1 – Orçamento Base Zero

No orçamento base zero não interessa o que aconteceu com a empresa em

anos anteriores, sendo analisado o presente e a necessidade de determinados gastos ou não. Padoveze (2004, p. 504) explica melhor o conceito de orçamento base zero da seguinte forma:

A proposta do orçamento base zero está em rediscutir toda a empresa, toda vez que se elabora o orçamento. Está em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar a real necessidade dele. Nessa linha de pensamento, cada atividade da empresa será rediscutida, não em função de valores maiores ou menores, mas na razão ou não de sua existência. Concluída a definição da existência da atividade, será feito um estudo, partindo do zero, de quanto deveria ser o gasto para sua estruturação e manutenção daquela atividade, e quais seriam suas metas e objetivos.

Na sequência o próximo tópico é sobre o orçamento de tendências.

2.2.2 – Orçamento de Tendências

No orçamento de tendências é aquele que analisa o passado da empresa para realizar planos futuros. Na visão de Padoveze (2005, p.192) que:

Tal prática tem dado bons resultados, pois, de modo geral, os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já existentes e, por conseguinte, há forte tendência de tais eventos se reproduzirem, considerando a introdução dos novos elementos componentes do planejamento operacional da empresa.

Na sequência o próximo tópico nos fala sobre o orçamento flexível.

2.2.3 – Orçamento Flexível

O orçamento flexível é aquele ajustado em qualquer nível da empresa, dessa forma o orçamento é visto como uma ferramenta de apoio aos gestores bem maior que outros tipos de orçamentos.

As decisões tomadas não são impostas apenas pela direção da empresa, mais com a participação dos colaboradores. Lunkes (2007, p.108) salienta que:

O orçamento não deve ser considerado um pacote fechado, imposto de cima para baixo. O orçamento flexível propicia e necessita de maior participação dos membros da organização. Somente com a elevação do nível de informação é possível uma aplicação do orçamento flexível com sucesso.

Para realizar um orçamento flexível temos que separar os custos fixos dos custos variáveis, pois o mesmo é realizado sobre os custos variáveis. Lunkes (2007, p. 113) comenta que:

Os **custos variáveis** são aqueles cujos valores alteram-se em função do volume de fabricação da empresa. Já os custos fixos dentro de determinada faixa de produção permanecem inalterados, mas podem variar de valor no decorrer do tempo, ou seja, a longo prazo.

Padoveze (2005, p.194), comenta que o orçamento flexível é para fazer o levantamento dos custos unitários sem fazer um planejamento de quantidades vendidas.

2.2.4 – Orçamento Estático

O orçamento estático é considerado o mais comum entre as empresas, e Padoveze (2005, p.193) relata em sua obra que este tipo de orçamento é realizado através do volume de venda fixado.

O ponto fraco desse orçamento é que o mesmo não pode sofrer alterações após serem estabelecidas as metas. Caso ocorra alguma variação e seja necessário avaliar valores ou quantidades estabelecidas não será possível realizar alterações.

2.2.5 – Orçamento Ajustado

O orçamento ajustado é aquele que realiza ajustes no orçamento original seja em relação a quantidades ou em atividades caso seja necessário.

2.2.6 – Orçamento Corrigido

É aquele ajustado em decorrência da inflação. Padoveze (2005, p.195) explica bem quando diz que: “O conceito de orçamento corrigido é o ajuste do orçamento original, de forma automática, sempre que houver alteração de preços em função da inflação”.

2.2.7 – Implantação do Orçamento

A implantação de um orçamento varia muito de uma empresa para outra. Welsch (1973) *apud* Lunkes (2007, p. 34), “destaca que o processo orçamentário exige da empresa um sistema de informação, com dados contábeis, históricos adequados e apropriados”.

Zdanowicz (1983) *apud* Lunkes (2007, p. 34) complementa que “a empresa para implementar o orçamento deve ter no mínimo estrutura organizacional definida, contabilidade aberta e informatizada e fixação dos objetivos”.

Lunkes (2007, p.34) salienta as condições para a implantação do orçamento:

As condições prévias necessárias à implantação do orçamento são as seguintes: estrutura organizacional, políticas, gestão de pessoal e sistema de informação. O orçamento é baseado em pesquisa e análise que devem resultar em metas realistas que contribuirão ao crescimento

e à rentabilidade da empresa. O sucesso do processo orçamentário depende diretamente da sua aceitação por todos os níveis da empresa.

A empresa através dos modelos disponíveis de orçamentos tem condições de planejar seu crescimento e através de sua implantação obter os pontos fortes e fracos para uma ação corretiva ou preventiva para alcançar o melhor resultado possível.

2.3 Requisitos para a Implantação do Orçamento

Preparar um orçamento não é tão fácil ou simples, deve-se seguir alguns requisitos importantes para alcançarmos seu sucesso. Sá e Moraes (2005, p.39) nos relatam que para a implantação do sistema de orçamento deve-se ter o comprometimento da diretoria, criação de um setor de orçamentos, sistemas de elaboração e acompanhamento orçamentários, adaptação dos sistemas existentes à nova realidade orçamentária e preparação de um plano de contas orçamentário. Abaixo segue uma breve descrição de cada requisito citado acima:

- **Comprometimento da diretoria:** é nele que os colaboradores irão se espelhar para cumprir a risca o que a empresa espera alcançar, se eles apenas exigirem, mais não cumprirem sua parte, o orçamento não terá nenhum progresso. Sá e Moraes (2005, p. 40), relatam que:

Se a mais alta direção da empresa não prestigiar o processo e exigir sua implantação, a experiência mostra que esta implantação não acontecera. [...] E uma vez que as pessoas na empresa perceberem que o orçamento não é para valer, ninguém mais o levará a sério. Por isso o orçamento tem que ser um projeto da matriz ou do presidente da empresa. As pessoas, concordando ou não com o processo, serão obrigadas a segui-lo e a respeitá-lo.

- **Criação de um setor de orçamentos:** Onde se centraliza todo o processo. O grupo de pessoas encarregadas pelo setor de orçamento tem algumas funções a seguir conforme os autores Sá e Moraes (2005, p. 41) colocam em seu texto como:

Recolher de todos os departamentos da empresa informações que lhes permitam desenvolver o orçamento empresarial; Preparar o orçamento empresarial realizando todos os testes de sensibilidade necessários à criação de um modelo que se aproxime o mais possível dos objetivos traçados pela diretoria em diversos cenários possíveis; Analisar, quando for necessário, o impacto que determinadas decisões ou circunstâncias terão sobre o orçamento, opinar e propor soluções para corrigir rumos; Acompanhar a

evolução do orçamento, informando à diretoria os desvios observados e propondo medidas corretivas, quando possível.

- **Sistema de elaboração e acompanhamento orçamentário:** recebe os dados e gera relatórios que serão entregues a diretoria ou presidente da empresa. Sá e Moraes (2005, p. 42) descrevem algumas características do sistema de elaboração orçamentária, como:

Que seja integrado com o sistema contábil; Que seja integrado com o sistema de controle de estoque; Que seja integrado com o sistema de folha de pagamento; Que seja integrado com sistema de controle de imobilizado; Que seja integrado com o sistema de suprimentos; Que permita a exportação de dados para o Excel de forma que se possa desenhar gráficos; Que possua níveis de acesso de forma a limitar que usuários ou grupos de usuários não autorizados executem operações ou tomem conhecimento de informações confidenciais; Que possua um sistema de auditoria que monitore e registre todas as operações executadas por um determinado usuário; Que possua um sistema parametrizável; Que permita simulações; Que grave cenários que possam ser recuperados em uma data futura.

- **Adaptação dos sistemas existentes a nova realidade orçamentária:** Tem a função de fazer com que os centros de custos ou de responsabilidade sejam os mesmos para todos, como exemplo, podemos citar a folha de pagamento, controle do ativo imobilizado, contas a receber, controle de custos e sistema contábil.
- **Preparação de um plano de contas orçamentário:** É um relatório padrão contendo todas as contas contábeis descritas.

A implantação de um sistema orçamentário traz enormes vantagens, mas há limitações conforme se pode ver no quadro 1.

Quadro 1: Vantagens e limitações do orçamento.

VANTAGENS DO ORÇAMENTO	LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO
Exige a definição previa de objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho para as unidades de responsabilidade.	Inflexibilidade do processo orçamentário, uma vez aprovado não permite alterações no decorrer do período
Força a comunicação, a integração e a participação ao longo da organização	Tempo de execução e elaboração muito longo, levando em algumas organizações uma media de 110 dias
Obriga os colaboradores a focar o futuro, e não se ater a problemas diários da organização	Condicionado as forças de poder da organização, pois permite que os colaboradores digladiem-se por recursos
Formação de uma estrutura com atribuição de responsabilidade	Ações e reações indesejadas, levando inclusive os colaboradores a atitudes antiéticas
Proporciona uma visão sistêmica das operações, identificando e eliminando as restrições e os gargalos, gerando eficiência, eficácia e economia as operações	Visão apenas financeira, confundindo-o com planejamento financeiro
Aumenta a coordenação e o controle das atividades organizacionais e auxilia a atingir as metas	Desmotivação dos colaboradores
Define objetivos e metas específicas que podem se tornar bechmarks ou padrões de desempenho e quando essas medidas vão ser atingidas	O uso excessivo das tendências históricas para o estabelecimento dos objetivos
Motiva os colaboradores ao longo da organização e as metas podem ser a base para a remuneração variável	A aplicação de percentuais de cortes gerais nos custos, sem análise prévia do contexto de cada área ou setor
	A análise dos resultados muito tempo depois, desperdiçando assim a correção imediata da anomalia
	A excessiva associação dos custos na preparação do orçamento
	A incapacidade de adaptar-se ao ambiente em constantes mudanças e a modificação das metas orçamentárias, conseqüentemente

Fonte: Adaptado de Lunkes (2007, p. 35 a 37)

2.4 Controle

Fala-se que o controle é tão importante quanto o planejamento, pois de nada adianta realizar um bom planejamento se não tivermos um bom controle sobre o que foi planejado. Welsch (1973) *apud* Lunkes (2007 p. 41) define controle “como sendo simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas, e padrões estão sendo obedecidos”.

Oliveira (2007 p. 55) afirma que “o controle pode ser definido, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos”.

Oliveira (2007 p 256) conceitua controle:

Como uma função do processo administrativo que, mediante comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Segundo Padoveze, (2005, p. 28) conceitua controle:

É um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionando ações corretivas. Além disso, deve observar a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando assegurar o alcance dos objetivos propostos.

Sabe-se que muitas empresas utilizam o sistema de controle de forma errada, pois o controle é para ser utilizados antes da realização de uma despesa, por exemplo, e não depois da mesma realizada. Welsch (1973) *apud* Lunkes (2007 p. 42) explica que “o controle não pode ocorrer depois do fato. Assim para ser eficaz, o controle deve ser exercido antes do momento da ação”.

Frezatti (2008, p. 180) relata que “o controle é fundamental para o entendimento e o grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado”.

Dentro de uma organização além do controle, temos feedback que por sua vez tem também a função de fazer a análise entre o previsto e o realizado auxiliando nas correções necessárias para atingir o objetivo proposto pela empresa.

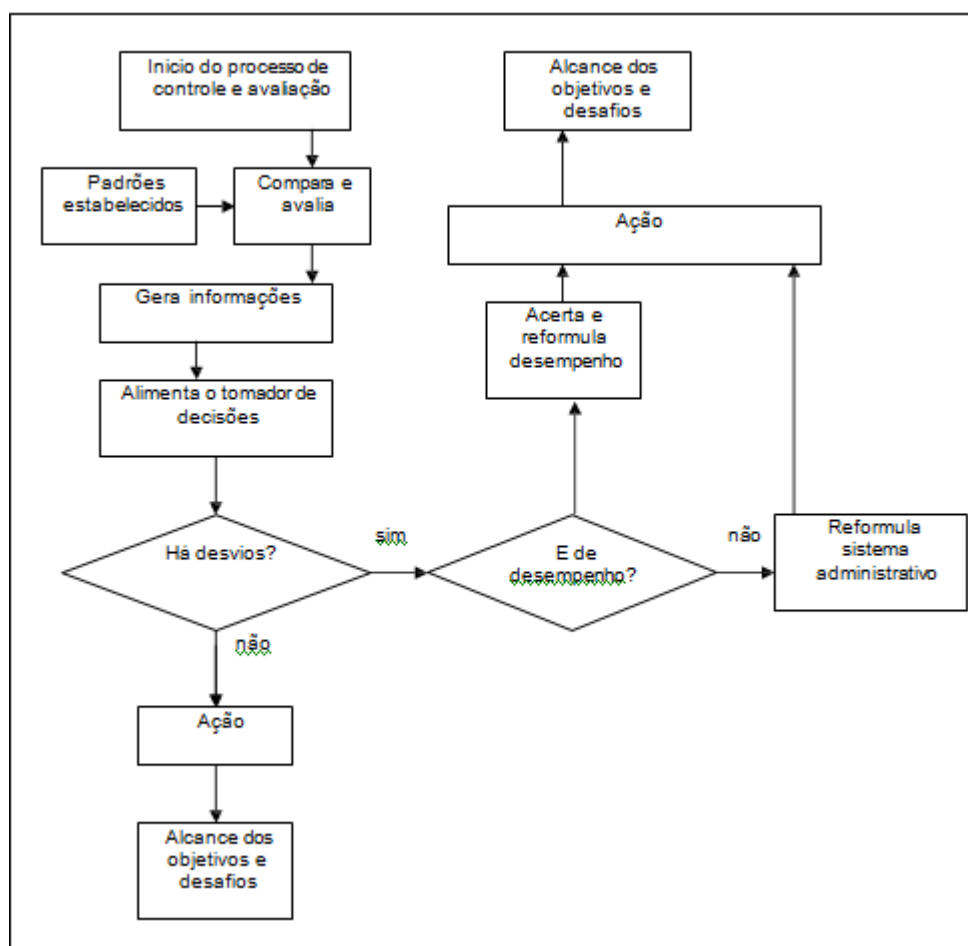
Figueiredo e Cagciano (2008, p. 31) mencionam que:

O sistema de *feedback* produz grande quantidade de informações analíticas usadas no processo de planejamento. Proporciona também meios

para avaliação dos objetivos planejados. [...] O sistema de *feedback* é também um instrumento de controle nas decisões, pois proporciona meios de avaliação contínua do desempenho corrente em face do planejado estrategicamente.

Na figura 2 segue um conceito geral de controle segundo Oliveira.

Figura 2: Ciclo operacional de controle



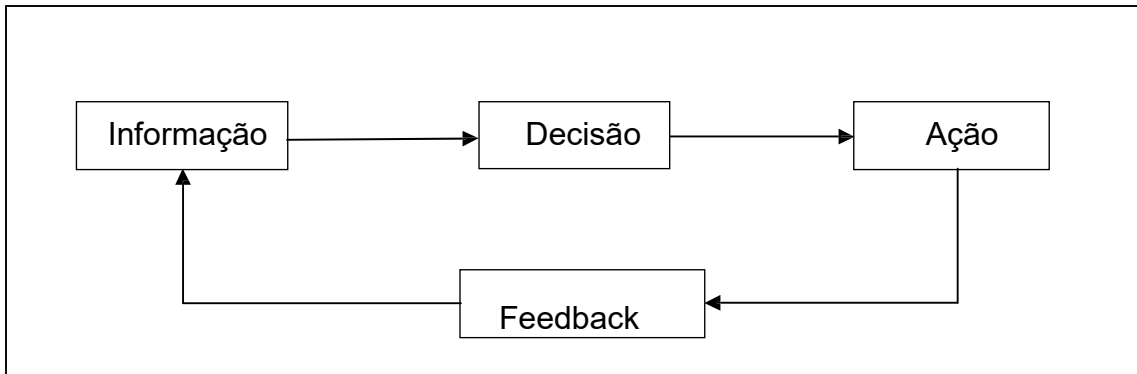
Fonte: Oliveira (2007, p. 256)

A figura 2 demonstra o ciclo operacional de controle onde há comparações dos padrões estabelecidos, que gera informações ao tomador de decisão que verifica se houve desvios ou não, caso sim, e for por motivo de desempenho, acerta e reformula o controle para um melhor desempenho, coloca em prática e por fim verifica o alcance dos objetivos e desafios. Nos casos de não ser por motivo de desempenho melhora-se o sistema administrativo, põe em ação e analisa o resultado.

Nos casos que não há desvios põe o controle em prática e analisa o alcance dos objetivos e desafios.

Na figura 3 segue o funcionamento do feedback segundo Figueiredo e Cagciano:

Figura 3: Funcionamento do feedback



Fonte: Figueiredo e Cagciano (2008, p. 31)

A figura 3 demonstra o funcionamento de um feedback onde através de informações há tomada de decisões, que gera uma ou mais ações e, por fim, um retorno que visa proporcionar meios para avaliação dos objetivos planejados.

O controle pode ser dividido em três fases: controle estratégico, controle tático, controle operacional e controle gerencial.

2.4.1 Controle Estratégico

Segundo Lunkes (2007, p.16) controle estratégico “é manter a empresa na direção estratégica previamente definida, ou seja, monitorar os progressos ou indicadores estratégicos”.

Sá e Moraes (2005 p. 222) conceituam que o controle estratégico contempla quatro perspectivas do planejamento estratégico como veremos no quadro a seguir.

Quadro 2: Perspectivas do controle

PERSPECTIVA CORPORATIVA E FINANCEIRA	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria da margem de contribuição; - Redução da inadimplência da carteira; - Redução do endividamento financeiro; - Redução dos custos e despesas fixas.
MERCADO E CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da participação de mercado; - Aumento do grau de satisfação dos clientes; - Valor da linha de produtos percebido pelo mercado; - Conquista de novos mercados.
PROCESSOS INTERNOS E TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> - Lançamentos de novos produtos (time-to-marketing) - Respostas a cotações de preços; - Tempo de resposta a reclamações; - Prazo de entrega de produtos e aderência com os compromissos assumidos.
EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento para capacitação profissional em novas habilidades; - Treinamento para a melhoria do desempenho profissional; - Taxas de retenção dos talentos e executivos-chave da empresa; - Desenvolvimento de capacidade gerencial; - Dinâmicas que visem a melhoria do relacionamento entre os funcionários; - Projetos que aumentem o grau de comprometimento do funcionário para com a empresa.

Fonte: Adaptado de Sá e Moraes (2005, p. 223 a 224)

O quadro 2 demonstra as perspectivas de controle como a corporativa e financeira, mercado e cliente, processos internos e tecnologia, educação, treinamento e desenvolvimento pessoal, com suas respectivas contribuições.

2.4.2 Controle Tático

O controle tático é exercido ao nível intermediário das empresas, é denominado controle departamental ou controle gerencial.

Para Lunkes (2007, p.31):

é o instrumento para verificação e acompanhamento de medidas mais gerais em nível de unidade. Ele tem a função de avaliar gestores em níveis intermediários da empresa por meio de medidas qualitativas e quantitativas. O controle tático constitui-se de um conjunto de indicadores e metas que permite verificar se os objetivos estão sendo atingidos.

O controle tático é um complemento do controle estratégico, sendo seu controle por setores ou departamentos sendo avaliada cada área da empresa.

2.4.3 Controle Operacional

É o controle diário da empresa realizado pelas pessoas que estão realizando o

que foi planejado. É o controle que para Mosimann e Fisch (2008, p. 77) consiste na: “comparação entre do realizado com o orçado e com o padrão visa estabelecer respectivamente a eficácia e a eficiência da área ou da empresa como um todo...”

Frezatti (2005 p. 84) define bem o controle orçamentário:

Controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que se planejou para dado período. O gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas.

Pode-se observar que a necessidade do controle tanto estratégico, tático ou operacional é a mesma, ou seja, garantir o cumprimento do que foi estabelecido pelo planejamento da empresa.

2.4.4 Controle Gerencial

Depois de vermos os conceitos de controle numa visão geral, fala-se sobre o controle gerencial numa empresa.

O controle gerencial é realizado pelo gestor da empresa, onde o mesmo realiza o acompanhamento dos trabalhos que são realizados, das metas, comparando se estão sendo atingidas ou não e posteriormente fazendo a comparação com previsto.

Para Anthony (1965), *apud* Rodrigues e Gomes (2006, p. 77), afirma que “controle gerencial é o processo através do qual os administradores se certificam que os recursos sejam obtidos e aplicados eficaz e eficientemente na consecução dos objetivos da organização”.

Flamholtz (1979) *apud* Rodrigues e Gomes (2006, p. 78), relata que: “o controle gerencial é visto como sendo o processo de influenciar o comportamento dos membros da organização, aumentando a probabilidade das pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos da organização”.

O controle gerencial abrange a empresa como um todo, onde se pode dividi-lo em controle financeiro ou contábil, de serviços, de vendas, de pessoas, entre outros, além de cada departamento ter a obrigação de fornecer relatórios específicos onde o gestor da empresa analisa e toma as decisões necessárias para corrigir os problemas detectados.

O controle gerencial associa-se muito com a função de controladoria. Para entender melhor a associação entre controle e controladoria, segue a definição de cada um segundo o dicionário Aurélio (1986, p. 468):

Controle: (ô). [Do fr. *Controle*.] *S.m.* **1.** Ato ou poder de controlar; domínio, governo. **2.** Fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, ou sobre produtos, etc., para que tais atividades, ou produtos, não se desviem das normas preestabelecidas.

Controladoria: *S.f.* **1.** Órgão oficial de controle (3). **2.** Funções daquele que exerce controle (3).

Segundo Mosimann e Fisch (2008, p.88) definem controladoria dizendo que:

[...] Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Não existe um padrão para desempenhar o controle gerencial nas empresas, pois as mesmas variam de uma para outra e Belkaoui (1986) *apud* Yoshitake (2004, p.8) argumenta que “as organizações diferem em suas opções de estrutura organizacional e que isso determina a escolha do tipo de controle de gestão”.

O controle gerencial tem uma ferramenta muito importante que auxilia no seu desempenho que é a contabilidade por seus centros de custos ou de responsabilidades e para ressaltar essa importância Figueiredo e Cagciano (2008, p. 221) diz que:

O controle exige a existência de uma estrutura organizacional que defina a responsabilidade de assegurar o desempenho de tarefas individuais. Para que seja alcançado, são estabelecidos, dentro da organização, centros de responsabilidade, definidos de acordo com as responsabilidades conferidas aos gestores.

Com base nas informações sobre os tipos de orçamentos e os possíveis controles, projeta-se os orçamentos que se adequam a realidade da empresa estudada.

3. Estudo de caso

A empresa KFM Confeções Ltda também conhecida como KD Você Confeções é uma empresa localizada na cidade de Cianorte no estado do Paraná e atua no ramo de confecção produzindo moda feminina.

A trajetória da empresa KFM Confeções Ltda inicia-se 1988, quando o Sr. Toni e os dois sobrinhos Admir e Marcos resolveram montar a empresa. Inicialmente a empresa começou suas operações com quatro máquinas de costura e quatro costureiras sendo que Cianorte não era considerada polo de confecção, mas acreditaram que a empresa viria a crescer com a cidade nesse pólo.

No começo a empresa fornecia seus produtos para a loja A Brasileira, onde fabricava camisetas e depois passou a fabricar moda feminina alavancando a empresa em termos de vitrine aos clientes.

Com a implantação de shoppings atacadistas na região, a partir de 1993 a empresa aumentou suas vendas consequentemente veio seu crescimento, então foi aberta loja na cidade de Maringá, São Paulo e Brusque.

Em 2005 a empresa construiu e mudou-se para seu prédio próprio onde se encontra até hoje.

Atualmente a KFM Confeções Ltda possui fábrica própria, cinco lojas e continua no segmento de moda feminina.

3.1 Elaboração dos orçamentos

A partir das informações repassadas pelos sócios e dados disponíveis, elaboram-se os seguintes orçamentos: Orçamento de vendas, quantidade a produzir, matéria-prima e compras, mão-de-obra direta, custos indiretos de fabricação, despesas comerciais/administrativas e o de caixa.

Os orçamentos têm como base os valores levantados do mês de setembro e a partir deles projetados os valores até fevereiro de 2016.

3.1.1 Orçamento de vendas

As metas de vendas não se estabelecem ao acaso, devem resultar de uma análise criteriosa. Em 1976, uma pesquisa de Alexander Hamilton Institute, detectou que os métodos mais freqüentes de vendas eram: Apuração da tendência de vendas,

Opiniões da equipe de vendas, Opiniões dos executivos, Análise da indústria, Análise correlacional e Abordagens múltiplas.

A Tabela 1 apresenta o orçamento de vendas realizadas por loja e produto no mês de Maio a Setembro de 2015, onde demonstra as vendas com seus respectivos valores. Essas informações foram obtidas com a encarregada das lojas após pesquisa junto ao banco de dados da empresa. Como a empresa não possui nenhum modelo de orçamento foi utilizado Sobanski para auxílio na elaboração.

Tabela 1 - Orçamento de vendas realizadas – 2015 – Por Loja, Produto e mês

LOJA	PRODUTO	MÊS	QUANT.	VENDA C/ICMS	ICMS 11,82%	VENDAS LIQUIDAS	
Fábrica	Blusa	Maio 2015	2.150	70.227	8.301	61.926	
		Junho 2015	1.104	40.758	4.818	35.940	
		Julho 2015	983	33.946	4.012	29.934	
		Agosto 2015	1.419	52.608	6.218	46.390	
		Setembro 2015	1.084	44.089	5.211	38.878	
		Total	6.740	241.628	28.560	213.068	
	Vestido	Maio 2015	387	29.118	3.442	25.676	
		Junho 2015	227	13.930	1.647	12.283	
		Julho 2015	291	16.515	1.952	14.563	
		Agosto 2015	320	17.550	2.074	15.476	
		Setembro 2015	244	14.982	1.771	13.211	
		Total	1.469	92.095	10.886	81.209	
	Total	Maio 2015			99.345	11.743	87.602
		Junho 2015			54.688	6.464	48.224
		Julho 2015			50.461	5.964	44.497
		Agosto 2015			70.158	8.293	61.865
		Setembro 2015			59.071	6.982	52.089
		Total			333.723	39.446	294.277
Centro	Blusa	Maio 2015	147	5.854	692	5.162	
		Junho 2015	174	5.390	637	4.753	
		Julho 2015	88	3.722	440	3.282	
		Agosto 2015	117	4.814	569	4.245	
		Setembro 2015	144	5.480	648	4.832	
		Total	670	25.260	2.986	22.274	
	Vestido	Maio 2015	7	378	45	333	
		Junho 2015	30	1.716	203	1.513	
		Julho 2015	20	1.450	171	1.279	
		Agosto 2015	79	5.550	656	4.894	
		Setembro 2015	75	5.406	639	4.767	
		Total	211	14.500	1.714	12.786	
	Total	Maio 2015			6.232	737	5.495
		Junho 2015			7.106	840	6.266
		Julho 2015			5.172	611	4.561
		Agosto 2015			10.364	1.225	9.139
		Setembro 2015			10.886	1.287	9.599
		Total			39.760	4.700	35.060

LOJA	PRODUTO	MÊS	QUANT.	VENDA C/ICMS	ICMS 11,82%	VENDAS LIQUIDAS	
Nabhan	Blusa	Maio 2015	252	12.569	1.486	11.083	
		Junho 2015	302	12.825	1.516	11.309	
		Julho 2015	394	18.170	2.148	16.022	
		Agosto 2015	343	15.473	1.829	13.644	
		Setembro 2015	463	20.371	2.408	17.963	
		Total	1.754	79.408	9.386	70.022	
	Vestido	Maio 2015	99	8.570	1.013	7.557	
		Junho 2015	76	6.372	753	5.619	
		Julho 2015	76	5.682	672	5.010	
		Agosto 2015	74	5.798	685	5.113	
		Setembro 2015	108	8.907	1.053	7.854	
		Total	433	35.329	4.176	31.153	
	Total	Maio 2015			21.139	2.499	18.640
		Junho 2015			19.197	2.269	16.928
		Julho 2015			23.852	2.819	21.033
		Agosto 2015			21.271	2.514	18.757
		Setembro 2015			29.278	3.461	25.817
		Total			114.737	13.562	101.175
Avenida	Blusa	Maio 2015	69	3.964	469	3.495	
		Junho 2015	116	5.093	602	4.491	
		Julho 2015	64	2.565	303	2.262	
		Agosto 2015	236	10.871	1.285	9.586	
		Setembro 2015	102	4.694	555	4.139	
		Total	587	27.187	3.214	23.973	
	Vestido	Maio 2015	23	2.101	248	1.853	
		Junho 2015	12	929	110	819	
		Julho 2015	1	80	9	71	
		Agosto 2015	45	3.699	437	3.262	
		Setembro 2015	42	3.206	379	2.827	
		Total	123	10.015	1.184	8.831	
	Total	Maio 2015			6.065	717	5.348
		Junho 2015			6.022	712	5.310
		Julho 2015			2.645	313	2.332
		Agosto 2015			14.570	1.722	12.848
		Setembro 2015			7.900	934	6.966
		Total			37.202	4.397	32.805

LOJA	PRODUTO	MÊS	QUANT.	VENDA C/ICMS	ICMS 11,82%	VENDAS LIQUIDAS	
Vest Sul	Blusa	Maio 2015	398	18.490	2.186	16.304	
		Junho 2015	317	11.827	1.398	10.429	
		Julho 2015	225	8.707	1.029	7.678	
		Agosto 2015	764	30.225	3.573	26.652	
		Setembro 2015	494	18.892	2.233	16.659	
		Total	2.195	88.141	10.418	77.723	
	Vestido	Maio 2015	88	6.175	730	5.445	
		Junho 2015	24	1.004	119	885	
		Julho 2015	23	1.640	194	1.446	
		Agosto 2015	95	7.061	835	6.226	
		Setembro 2015	103	6.876	813	6.063	
		Total	333	22.756	2.690	20.066	
	Total	Maio 2015			24.665	2.915	21.750
		Junho 2015			12.831	1.517	11.314
		Julho 2015			10.347	1.223	9.124
		Agosto 2015			37.286	4.407	32.879
		Setembro 2015			25.768	3.046	22.722
		Total			110.897	13.108	97.789
Total Geral	Maio 2015			157.446	18.610	138.836	
	Junho 2015			99.844	11.802	88.042	
	Julho 2015			92.477	10.931	81.546	
	Agosto 2015			153.649	18.161	135.488	
	Setembro 2015			132.903	15.709	117.194	
	Total			636.319	75.213	561.106	

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A partir da Tabela 2 foi projetado orçamento de vendas para os meses de outubro a fevereiro de 2016.

O aumento calculado na projeção do orçamento foi de 30% conforme expectativa dos diretores, sendo que mesmo diante de uma crise que o país atravessa nesse ano, como houve um crescimento nas vendas por volta de 28% no mesmo período em 2014, esperam chegar aos 30%, pois com a chegada do natal, ano novo, até o carnaval há um crescimento natural nas vendas.

Tabela 2 – Orçamento de projeção de vendas 2015/2016 – Vendas por Loja, Produto e mês

LOJA	PRODUTO	MÊS	QUANT.	VENDA C/ICMS	ICMS 11,82%	VENDAS LIQUIDAS	
Fábrica	Blusa	Outubro 2015	2.795	91.295	10.791	80.504	
		Novembro 2015	1.435	52.985	6.263	46.722	
		Dezembro 2015	1.278	44.130	5.216	38.914	
		Janeiro 2016	1.845	68.390	8.084	60.306	
		Fevereiro 2016	1.409	57.316	6.775	50.541	
		Total	8.762	314.116	37.129	276.987	
	Vestido	Outubro 2015	503	37.853	4.474	33.379	
		Novembro 2015	295	18.109	2.140	15.969	
		Dezembro 2015	378	21.470	2.538	18.932	
		Janeiro 2016	416	22.815	2.697	20.118	
		Fevereiro 2016	317	19.477	2.302	17.175	
		Total	1.909	119.724	14.151	105.573	
	Total	Outubro 2015			129.148	15.265	113.883
		Novembro 2015			71.094	8.403	62.691
		Dezembro 2015			65.600	7.754	57.846
		Janeiro 2016			91.205	10.780	80.425
		Fevereiro 2016			76.793	9.077	67.716
		Total			433.840	51.280	382.560
Centro	Blusa	Outubro 2015	191	5.854	692	5.162	
		Novembro 2015	226	5.390	637	4.753	
		Dezembro 2015	114	3.722	440	3.282	
		Janeiro 2016	152	4.814	569	4.245	
		Fevereiro 2016	187	5.480	648	4.832	
		Total	870	25.260	2.986	22.274	
	Vestido	Outubro 2015	9	491	58	433	
		Novembro 2015	39	2.231	264	1.967	
		Dezembro 2015	26	1.885	223	1.662	
		Janeiro 2016	103	7.215	853	6.362	
		Fevereiro 2016	98	7.028	831	6.197	
		Total	275	18.850	2.228	16.622	
	Total	Outubro 2015			6.345	750	5.595
		Novembro 2015			7.621	901	6.720
		Dezembro 2015			5.607	663	4.944
		Janeiro 2016			12.029	1.422	10.607
		Fevereiro 2016			12.508	1.478	11.030
		Total			44.110	5.214	38.896

LOJA	PRODUTO	MÊS	QUANT.	VENDA C/ICMS	ICMS 11,82%	VENDAS LIQUIDAS
Nabhan	Blusa	Outubro 2015	328	16.340	1.931	14.409
		Novembro 2015	393	16.673	1.971	14.702
		Dezembro 2015	512	23.621	2.792	20.829
		Janeiro 2016	446	20.115	2.378	17.737
		Fevereiro 2016	602	26.482	3.130	23.352
		Total	2.281	103.231	12.202	91.029
	Vestido	Outubro 2015	129	11.141	1.317	9.824
		Novembro 2015	99	8.284	979	7.305
		Dezembro 2015	100	7.387	873	6.514
		Janeiro 2016	96	7.537	891	6.646
		Fevereiro 2016	140	11.579	1.369	10.210
		Total	564	45.928	5.429	40.499
	Total	Outubro 2015		27.481	3.248	24.233
		Novembro 2015		24.957	2.950	22.007
		Dezembro 2015		31.008	3.665	27.343
		Janeiro 2016		27.652	3.268	24.384
		Fevereiro 2016		38.061	4.499	33.562
		Total		149.159	17.631	131.528
Avenida	Blusa	Outubro 2015	90	3.964	469	3.495
		Novembro 2015	151	5.093	602	4.491
		Dezembro 2015	83	2.565	303	2.262
		Janeiro 2016	307	10.871	1.285	9.586
		Fevereiro 2016	133	4.694	555	4.139
		Total	764	27.187	3.214	23.973
	Vestido	Outubro 2015	30	2.731	323	2.408
		Novembro 2015	16	1.208	143	1.065
		Dezembro 2015	1	104	12	92
		Janeiro 2016	59	4.809	568	4.241
		Fevereiro 2016	55	4.168	493	3.675
		Total	161	13.020	1.539	11.481
	Total	Outubro 2015		6.695	791	5.904
		Novembro 2015		6.301	745	5.556
		Dezembro 2015		2.669	315	2.354
		Janeiro 2016		15.680	1.853	13.827
		Fevereiro 2016		8.862	1.047	7.815
		Total		40.207	4.752	35.455

LOJA	PRODUTO	MÊS	QUANT.	VENDA C/ICMS	ICMS 11,82%	VENDAS LIQUIDAS	
Vest Sul	Blusa	Outubro 2015	517	24.037	2.841	21.196	
		Novembro 2015	412	15.375	1.817	13.558	
		Dezembro 2015	293	11.319	1.338	9.981	
		Janeiro 2016	993	39.293	4.644	34.649	
		Fevereiro 2016	642	24.560	2.903	21.657	
		Total	2.857	114.584	13.544	101.040	
	Vestido	Outubro 2015	114	4.128	488	3.640	
		Novembro 2015	31	1.305	154	1.151	
		Dezembro 2015	30	2.132	252	1.880	
		Janeiro 2016	124	9.179	1.085	8.094	
		Fevereiro 2016	134	8.939	1.057	7.882	
		Total	433	25.683	3.036	22.647	
	Total	Outubro 2015			28.165	3.329	24.836
		Novembro 2015			16.680	1.972	14.708
		Dezembro 2015			13.451	1.590	11.861
		Janeiro 2016			48.472	5.729	42.743
		Fevereiro 2016			33.499	3.960	29.539
		Total			140.267	16.580	123.687
Total Geral	Outubro 2015			197.834	23.384	174.450	
	Novembro 2015			126.653	14.970	111.683	
	Dezembro 2015			118.335	13.987	104.348	
	Janeiro 2016			195.038	23.053	171.985	
	Fevereiro 2016			169.723	20.061	149.662	
	Total			807.583	95.456	712.127	

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O valor de venda de cada produto no orçamento projetado manteve-se após conversa com os diretores da empresa, onde informaram que no momento atual é inviável um aumento no preço de venda, sendo assim, solicitaram que projetasse o orçamento com os valores atuais.

A partir do orçamento de vendas projetadas pode-se projetar o orçamento de quantidades a produzir.

3.1.2 Orçamento de quantidades a produzir

A partir do orçamento de vendas projetadas foi realizado o orçamento de quantidades a produzir, sendo que a partir das vendas projetadas de cada produto foi projetado à quantidade de produção mensal que a fábrica deverá produzir para atender a demanda esperada.

Os estoques iniciais foram repassados pela encarregada industrial após consulta junto ao banco de dados da empresa, além disso, foi projetado um saldo final em

estoque de 10% das vendas orçadas, pois segundo a encarregada a empresa costuma deixar essa margem em estoque por motivos de feiras, exposições, excursões que ocorre durante esse período e pode haver necessidade de reposição de estoque.

A encarregada industrial informou que não ficam produtos em fabricação, sendo que todos os produtos industrializados no mês viram produtos acabados até o seu fim. Segundo ela, a mão-de-obra atual da fábrica consegue absorver toda sua produção.

Abaixo na tabela 3 pode-se ver a proposta de trabalho para projeção de produção dos produtos por mês para atender as vendas orçadas.

Tabela 3 - Orçamento de Produção – 2015/2016 - Quantidade a Produzir, por Produto e mês

	Outubro 2015		Novembro 2015		Dezembro 2015		Janeiro 2016		Fevereiro 2016	
	Blusa	Vestido	Blusa	Vestido	Blusa	Vestido	Blusa	Vestido	Blusa	Vestido
a. Vendas orçadas	3.921	785	2.617	480	2.280	535	2.874	798	2.973	744
b. Produtos acabados:										
c. estoques iniciais	225	57	390	75	260	50	225	55	290	80
d. estoque final	390	75	260	50	225	55	290	80	300	75
e. Quantidades de produtos										
a acabar no mês (e = a-c+d)	4.086	803	2.487	455	2.245	540	2.939	823	2.983	739
f. Prods. Em fabricação:										
g. estoque inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
h. estoque final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
i. Quantidade total da produção do mês (i = e-g+h)	4.086	803	2.487	455	2.245	540	2.939	823	2.983	739

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A partir do orçamento da tabela 3 pode-se realizar o orçamento de matérias-primas e compras.

3.1.3 Orçamento de matérias-primas e compras

Este orçamento tem como finalidade fornecer informações de consumo mensal de cada matéria-prima por produto, a compra de cada mês e custo das matérias-primas empregadas na fabricação dos produtos.

A partir do orçamento das quantidades que devem ser produzidas para atender a demanda, foi projetado o consumo de matéria-prima, aviamento, embalagem e etiquetas por produto e a necessidade de compra.

A encarregada industrial informou que a empresa para a produção de um determinado produto, se baseia em três grupos de matéria-prima, sendo eles: tecido, aviamento, embalagem/etiqueta.

Além disso, a linha de produção divide-se em três setores, sendo eles: tratamento, montagem e acabamento.

Na tabela 4 pode-se visualizar o consumo de cada matéria-prima por produto e o consumo total para cada mês.

Tabela 4 - Orçamento de matérias-primas e compras – 2015/2016 - Consumo de Matérias-primas por produto e mês (quantidades)

Produtos / Matérias-primas	Consumo de M.P. por Unid. de Produto	Consumo Total				
		Out. 2015	Nov. 2015	Dez. 2015	Jan. 2016	Fev. 2016
Produto – Blusa						
Unidades a produzir		4.086	2.487	2.245	2.939	2.983
Matéria-prima a consumir:						
Tecido – Dep. Tratamento	0,25 Kg	1.022	622	561	735	746
Aviamento – Dep. Montagem	10 unid.	40.860	24.870	22.450	29.390	29.830
Emb. e Etq. - Dep. Acabamento	6 unid.	24.516	14.922	13.470	17.634	17.898
Produto – Vestido						
Unidades a produzir		803	455	540	823	739
Matéria-prima a consumir:						
Tecido – Dep. Tratamento	0,45 Kg	361	205	243	370	333
Aviamento – Dep. Montagem	12 unid.	9.636	5.460	6.480	9.876	8.868
Emb. e Etq. - Dep. Acabamento	6 unid.	4.818	2.730	3.240	4.938	4.434

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A tabela 5 mostra a real necessidade de compra de cada produto por mês, tendo como base a equação: (Estoque Inicial) + (Compras) – (Consumo) = (Estoque Final).

Tabela 5 - Orçamento de matérias-primas e compras – 2015/2016 - quantidades a comprar

Matéria-Prima	Meses	Estoque Inicial	Saídas (Consumo)	Estoque Final	Entradas (Compras)
Tecido	Out. 2015	1.386	1.383	845	842
	Nov. 2015	845	827	827	809
	Dez. 2015	827	804	1.129	1.106
	Jan. 2016	1.129	1.105	1.113	1.089
	Fev. 2016	1.113	1.079	34	0
	Out. a Fev.	1.386	5.198	34	3.846
Aviamentos	Out. 2015	50.500	50.496	30.504	30.500
	Nov. 2015	30.504	30.330	30.174	30.000
	Dez. 2015	30.174	28.930	40.744	39.500
	Jan. 2016	40.744	39.266	40.478	39.000
	Fev. 2016	40.478	38.698	1.780	0
	Out. a Fev.	50.500	187.720	1.780	139.000
Emb. e Etq.	Out. 2015	29.500	29.334	18.166	18.000
	Nov. 2015	18.166	17.652	17.014	16.500
	Dez. 2015	17.014	16.710	22.804	22.500
	Jan. 2016	22.804	22.572	22.232	22.500
	Fev. 2016	22.732	22.332	400	0
	Out. a Fev.	29.500	108.600	400	79.500

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A tabela 6 é dividida em duas partes, sendo a primeira as movimentações e os saldos de estoques em quantidade e a segunda em valores monetários, além disso, na primeira parte, os dados de consumo são apresentados separadamente para cada produto possibilitando mais adiante apurar o custo de fabricação de cada produto e na segunda parte podemos ver os custos médios unitários de cada matéria-prima.

Tabela 6 - Orçamento de matérias-primas e compras – 2015 e 2016 - Movimentações e Estoques de matérias-primas

Orçamento em quantidades de unidades:

Mês	Movimento	Tecido	Aviamentos	Emb. e Etq.
	Estoque. 30/09/15	1.386	50.500	29.500
Out. 2015	Compras	842	30.500	18.000
	Soma	2.228	81.000	47.500
	Consumo:			
	Blusa	1.022	40.860	24.516
	Vestido	361	9.636	4.818
	Total	1.383	50.496	29.334
	Estoque	845	30.504	18.166
Nov. 2015	Compras	809	30.000	16.500
	Soma	1.654	60.504	34.666
	Consumo:			
	Blusa	622	24.870	14.922
	Vestido	205	5.460	2.730
	Total	827	30.330	17.652
	Estoque	827	30.174	17.014
Dez. 2015	Compras	1.106	39.500	22.500
	Soma	1.933	69.674	39.514
	Consumo:			
	Blusa	561	22.450	13.470
	Vestido	243	6.480	3.240
	Total	804	28.930	16.710
	Estoque	1.129	40.744	22.804

Orçamento em quantidades de unidades:

Mês	Movimento	Tecido	Aviamentos	Emb. e Etiq.
Jan. 2016	Compras	1.089	39.000	22.500
	Soma	2.218	79.744	45.304
	Consumo:			
	Blusa	735	29.390	17.634
	Vestido	370	9.876	4.938
	Total	1.105	39.266	22.572
	Estoque	1.113	40.478	22.732
Fev. 2016	Compras	0	0	0
	Soma	1.113	40.478	22.732
	Consumo:			
	Blusa	746	29.830	17.898
	Vestido	333	8.868	4.434
	Total	1.079	38.698	22.332
	Estoque	34	1.780	400

Orçamento em valores:

Mês	Movimento	Tecido		Aviamentos		Emb. e Etiq.	
		C.M.U	Total	C.M.U	Total	C.M.U	Total
	Estoq. 30/09/15		40.194,00		22.725,00		5.900,00
Out. 2015	Compras		24.418,00		13.725,00		3.600,00
	Soma	29,00	64.612,00	0,45	36.450,00	0,20	9.500,00
	Consumo:						
	Blusa	24,50	25.039,00	0,40	16.344,00	0,20	4.903,20
	Vestido	33,50	12.093,50	0,50	4.818,00	0,20	963,60
	Total		37.132,50		21.162,00		5.866,80
	Estoque		27.479,50		15.288,00		3.633,20
Nov. 2015	Compras		23.461,00		13.500,00		3.300,00
	Soma	29,00	50.940,50	0,45	28.788,00	0,20	6.933,20
	Consumo:						
	Blusa	24,50	15.239,00	0,40	9.948,00	0,20	2.984,40
	Vestido	33,50	6.867,50	0,50	2.730,00	0,20	546,00
	Total		22.106,50		12.678,00		3.530,40
	Estoque		28.834,00		16.110,00		3.402,80

Orçamento em valores:							
Mês	Movimento	Tecido		Aviamentos		Emb. e Etiq.	
		C.M.U	Total	C.M.U	Total	C.M.U	Total
Dez. 2015	Compras		32.074,00		17.775,00		4.500,00
	Soma	29,00	60.908,00	0,45	33.885,00	0,20	7.902,80
	Consumo:						
	Blusa	24,50	13.744,50	0,40	8.980,00	0,20	2.694,00
	Vestido	33,50	8.140,50	0,50	3.240,00	0,20	648,00
	Total		21.885,00		12.220,00		3.342,00
	Estoque		39.023,00		21.665,00		4.560,80
Jan. 2016	Compras		31.581,00		17.550,00		4.500,00
	Soma	29,00	70.604,00	0,45	39.215,00	0,20	9.060,80
	Consumo:						
	Blusa	24,50	18.007,50	0,40	11.756,00	0,20	3.526,80
	Vestido	33,50	12.395,00	0,50	4.938,00	0,20	987,60
	Total		30.402,50		16.694,00		4.514,40
	Estoque		40.201,50		22.521,00		4.546,40
Fev. 2016	Compras		0,00		0,00		0,00
	Soma	29,00	40.201,50	0,45	22.521,00	0,20	4.546,40
	Consumo:						
	Blusa	24,50	18.277,00	0,40	11.932,00	0,20	3.579,60
	Vestido	33,50	11.155,50	0,50	4.434,00	0,20	886,80
	Total		29.432,50		16.366,00		4.466,40
	Estoque		10.769,00		6.155,00		80,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Ao final da projeção ficaram saldos em estoque, pois não tem como comprar a quantidade exata de cada matéria-prima a ser consumida devido à forma de comercialização por parte dos fornecedores.

A partir do orçamento da tabela 4, 5 e 6 é possível projetar a mão-de-obra direta necessária para fabricação dos produtos projetados nas vendas.

3.1.4 Orçamento de mão-de-obra direta

Por este orçamento obter as quantidades de horas de mão-de-obra direta que deverão ser trabalhadas mensalmente para atender o plano industrial em cada setor produtivo e para cada produto, além do custo mensal da mão-de-obra direta por setor e produto fabricado.

Após conversa com a encarregada industrial, obtive o tempo em que o setor de tratamento, montagem e acabamento fica com cada peça convertendo o mesmo em horas para montagem do orçamento de quantidade de horas a trabalhar.

Em seguida, em contato com os diretores da empresa e departamento de recursos humanos obtive as informações das remunerações dos funcionários, os encargos sociais e trabalhistas sobre a folha (13º salário, férias, FGTS e suas provisões) que chegam a 57% sobre o salário bruto, não sendo repassados os percentuais detalhados dos encargos sociais e trabalhistas.

Com as informações e a quantidade necessária a se produzir de cada produto foi elaborado os orçamentos de mão de obra-direta, sendo dividido em quantidade de horas a trabalhar e custo aplicado à produção.

Tabela 7 - Orçamento de mão-de-obra direta – 2015/2016 - Quantidade de horas a trabalhar (quantidades)

	Outubro 2015			Novembro 2015			Dezembro 2015			Janeiro 2016			Fevereiro 2016		
	Tratamento	Montagem	Acabamento	Tratamento	Montagem	Acabamento	Tratamento	Montagem	Acabamento	Tratamento	Montagem	Acabamento	Tratamento	Montagem	Acabamento
Blusa															
Unid. a produzir	4.086	4.086	4.086	2.487	2.487	2.487	2.245	2.245	2.245	2.939	2.939	2.939	2.983	2.983	2.983
Hr. a trabalhar:															
por unidade	0,08	0,23	0,05	0,08	0,23	0,05	0,08	0,23	0,05	0,08	0,23	0,05	0,08	0,23	0,05
total	327	940	204	199	572	124	180	516	112	235	676	147	239	686	149
Vestido															
Unid. a produzir	803	803	803	455	455	455	540	540	540	823	823	823	739	739	739
Hr. a trabalhar:															
por unidade	0,13	0,45	0,05	0,13	0,45	0,05	0,13	0,45	0,05	0,13	0,45	0,05	0,13	0,45	0,05
total	104	361	40	59	205	23	70	243	27	107	370	41	96	333	37
Total de Hr. A Trabalhar	431	1301	244	258	777	147	250	759	139	342	1046	188	335	1019	186

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na tabela 7 pode-se ver a quantidade total de horas de mão-de-obra direta a ser trabalhada para fabricação de cada produto por setor e mês, além da visão geral de horas que serão gastas para realização da produção mensal.

Tabela 8 - Orçamento de mão-de-obra direta – 2015/2016
Custo aplicado à produção (R\$)

Produtos / Meses / Departamentos	Remuner. Dos Trabalh.	Salário Bruto	Encargos Sociais 57%	Custo Total
Blusa:				
Outubro 2015				
Dep. Tratamento	1.200	1.200	684	1.884
Dep. Montagem	9.100	9.100	5.187	14.287
Dep. Acabamento	3.300	3.300	1.881	5.181
Total	13.600	13.600	7.752	21.352
Novembro 2015				
Dep. Tratamento	1.200	1.200	684	1.884
Dep. Montagem	9.100	9.100	5.187	14.287
Dep. Acabamento	3.300	3.300	1.881	5.181
Total	13.600	13.600	7.752	21.352
Dezembro 2015				
Dep. Tratamento	1.200	1.200	684	1.884
Dep. Montagem	9.100	9.100	5.187	14.287
Dep. Acabamento	3.300	3.300	1.881	5.181
Total	13.600	13.600	7.752	21.352
Janeiro 2016				
Dep. Tratamento	1.200	1.200	684	1.884
Dep. Montagem	9.100	9.100	5.187	14.287
Dep. Acabamento	3.300	3.300	1.881	5.181
Total	13.600	13.600	7.752	21.352
Fevereiro 2016				
Dep. Tratamento	1.200	1.200	684	1.884
Dep. Montagem	9.100	9.100	5.187	14.287
Dep. Acabamento	3.300	3.300	1.881	5.181
Total	13.600	13.600	7.752	21.352
Vestido:				
Outubro 2015				
Dep. Tratamento	1.200	1.200	684	1.884
Dep. Montagem	2.600	2.600	1.482	4.082
Dep. Acabamento	2.200	2.200	1.254	3.454
Total	6.000	6.000	3.420	9.420

Produtos / Meses / Departamentos	Remuner. Dos Trabalh.	Salário Bruto	Encargos Sociais 57%	Custo Total
Vestido:				
Novembro 2015				
Dep. Tratamento	1.200	1.200	684	1.884
Dep. Montagem	2.600	2.600	1.482	4.082
Dep. Acabamento	2.200	2.200	1.254	3.454
Total	6.000	6.000	3.420	9.420
Dezembro 2015				
Dep. Tratamento	1.200	1.200	684	1.884
Dep. Montagem	2.600	2.600	1.482	4.082
Dep. Acabamento	2.200	2.200	1.254	3.454
Total	6.000	6.000	3.420	9.420
Janeiro 2016				
Dep. Tratamento	1.200	1.200	684	1.884
Dep. Montagem	2.600	2.600	1.482	4.082
Dep. Acabamento	2.200	2.200	1.254	3.454
Total	6.000	6.000	3.420	9.420
Fevereiro 2016				
Dep. Tratamento	1.200	1.200	684	1.884
Dep. Montagem	2.600	2.600	1.482	4.082
Dep. Acabamento	2.200	2.200	1.254	3.454
Total	6.000	6.000	3.420	9.420
Total Geral:				
Outubro 2015				
Dep. Tratamento	2.400	2.400	1.368	3.768
Dep. Montagem	11.700	11.700	6.669	18.369
Dep. Acabamento	5.500	5.500	3.135	8.635
Total	19.600	19.600	11.172	30.772
Novembro 2015				
Dep. Tratamento	2.400	2.400	1.368	3.768
Dep. Montagem	11.700	11.700	6.669	18.369
Dep. Acabamento	5.500	5.500	3.135	8.635
Total	19.600	19.600	11.172	30.772
Dezembro 2015				
Dep. Tratamento	2.400	2.400	1.368	3.768
Dep. Montagem	11.700	11.700	6.669	18.369
Dep. Acabamento	5.500	5.500	3.135	8.635
Total	19.600	19.600	11.172	30.772

Produtos / Meses / Departamentos	Remuner. Dos Trabalh.	Salário Bruto	Encargos Sociais 57%	Custo Total
Total Geral:				
Janeiro 2016				
Dep. Tratamento	2.400	2.400	1.368	3.768
Dep. Montagem	11.700	11.700	6.669	18.369
Dep. Acabamento	5.500	5.500	3.135	8.635
Total	19.600	19.600	11.172	30.772
Fevereiro 2016				
Dep. Tratamento	2.400	2.400	1.368	3.768
Dep. Montagem	11.700	11.700	6.669	18.369
Dep. Acabamento	5.500	5.500	3.135	8.635
Total	19.600	19.600	11.172	30.772

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na tabela 8 pode-se ver o custo aplicado à produção por produto e mês, além de um resumo geral.

3.1.5 Orçamento dos custos indiretos de fabricação

A elaboração deste orçamento é mais um passo para a determinação do custo dos produtos fabricados.

Este orçamento se relaciona aos custos indiretos de fabricação e para empresa foram elaboradas três tabelas, sendo que, a primeira demonstra orçamento dos custos indiretos de fabricação da fábrica e suas respectivas despesas, a segunda traz um resumo do CIF e a terceira absorção dos CIF por parte dos produtos.

Para fins de apuração do CIF, conforme observado na Tabela 9, não foram considerados os valores referentes a telefonia e seguros do local, uma vez que a fábrica está sediada em um prédio pertencente ao filho de um sócio. Neste local funciona também outra empresa pertencente ao filho do sócio, sendo assim os custos arcados pela mesma. Devido a este motivo, não há cobrança de valores referente as despesas supracitadas.

Os valores contidos nas tabelas foram levantados junto ao banco de dados da empresa e no terceiro quadro o percentual de absorção para cada produto foi baseado

na quantidade de produção de cada produto e mês conforme orçamento de quantidade a produzir e o valor de mão-de-obra direta veio do orçamento de mão-de-obra direta.

Tabela 9 - Orçamento dos Custos Indiretos de Fabricação – 2015 e 2016

Detalhes dos custos	Base (R\$)		Outubro 2015 (R\$)		Novembro 2015 (R\$)		Dezembro 2015 (R\$)		Janeiro 2016 (R\$)		Fevereiro 2016 (R\$)	
	Fixo	Variável	Fixo	Variável	Fixo	Variável	Fixo	Variável	Fixo	Variável	Fixo	Variável
Fábrica												
Salários	5.700	-	5.700	-	5.700	-	5.700	-	5.700	-	5.700	-
Encargos Sociais	3.249	-	3.249	-	3.249	-	3.249	-	3.249	-	3.249	-
Energia Elétrica	2.500	-	2.500	-	2.500	-	2.500	-	2.500	-	2.500	-
Materiais de escritório	100	-	100	-	100	-	100	-	100	-	100	-
Materiais diversos	600	-	600	-	600	-	600	-	600	-	600	-
TOTAL	12.149	-	12.149	-	12.149	-	12.149	-	12.149	-	12.149	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Tabela 10 - Orçamento dos Custos Indiretos de Fabricação – 2015 e 2016 – Resumo

Resumo por Centros de Custos	Outubro 2015			Novembro 2015			Dezembro 2015			Janeiro 2016			Fevereiro 2016		
	Fixo	Variável	Total	Fixo	Variável	Total	Fixo	Variável	Total	Fixo	Variável	Total	Fixo	Variável	Total
Centros de Custos:															
Fábrica	12.149	-	12.149	12.149	-	12.149	12.149	-	12.149	12.149	-	12.149	12.149	-	12.149
Total do C.I.F.	12.149	-	12.149	12.149	-	12.149	12.149	-	12.149	12.149	-	12.149	12.149	-	12.149
Sumário:															
Salários			5.700			5.700			5.700			5.700			5.700
Encargos Sociais			3.249			3.249			3.249			3.249			3.249
Energia Elétrica			2.500			2.500			2.500			2.500			2.500
Materiais de escritório			100			100			100			100			100
Materiais diversos			600			600			600			600			600
Total			12.149			12.149			12.149			12.149			12.149

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Tabela 11 - Orçamento dos Custos Indiretos de Fabricação – 2015 e 2016 – Absorção dos C.I.F. aos produtos

Absorção:	Outubro 2015			Novembro 2015			Dezembro 2015			Janeiro 2016			Fevereiro 2016		
	M. Obra Direta	C.I.F.		M. Obra Direta	C.I.F.		M. Obra Direta	C.I.F.		M. Obra Direta	C.I.F.		M. Obra Direta	C.I.F.	
	Valor	%	Valor	Valor	%	Valor	Valor	%	Valor	Valor	%	Valor	Valor	%	Valor
Blusa	25.716	83,57	10.153	26.012	84,53	10.270	24.805	80,81	9.793	24.039	78,12	9.491	24.661	80,14	9.736
Vestido	5.056	16,43	1.996	4.760	15,47	1.879	5.967	19,39	2.356	6.733	21,88	2.658	6.111	19,86	2.413
Total	30.772	100,00	12.149	30.772	100,00	12.149	30.772	100,00	12.149	30.772	100,00	12.149	30.772	100,00	12.149

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Conforme as tabelas apresentadas pode-se observar que o produto blusa absorve mais de 80% dos custos indiretos de fabricação enquanto o vestido não chega aos 20%.

3.1.6 Orçamento das despesas comerciais e administrativas

Por este orçamento apuram-se as despesas dos centros de custo da área comercial e administrativa da empresa e foi elaborado o orçamento das despesas comerciais e administrativas por centro de custo.

Tabela 12 - Orçamento das Despesas Comerciais e Administrativas por Centro de Custo – 2015 e 2016

Centro de Custos e Despesas	Base (R\$)		Outubro 2015 (R\$)		Novembro 2015 (R\$)		Dezembro 2015 (R\$)		Janeiro 2016 (R\$)		Fevereiro 2016 (R\$)	
	Fixo	Variável	Fixo	Variável	Fixo	Variável	Fixo	Variável	Fixo	Variável	Fixo	Variável
Loja da Fábrica												
Comissões	-	886	-	1.937	-	1.066	-	984	-	1.368	-	1.152
Encargos Sociais	3.050	505	3.050	1.104	3.050	608	3.050	561	3.050	780	3.050	657
Salários Diversos	5.350	-	5.350	-	5.350	-	5.350	-	5.350	-	5.350	-
TOTAL	8.400	1.391	8.400	3.041	8.400	1.674	8.400	1.545	8.400	2.148	8.400	1.809
Centro												
Água	97	-	100	-	100	-	100	-	100	-	100	-
Comissões	-	163	-	95	-	114	-	84	-	180	-	188
Encargos Sociais	1.733	93	1.733	54	1.733	65	1.733	48	1.733	103	1.733	107
Energia Elétrica	250	-	250	-	250	-	500	-	250	-	250	-
Salários Diversos	3.040	-	3.040	-	3.040	-	3.040	-	3.040	-	3.040	-
TOTAL	5.120	256	5.123	149	5.123	179	5.373	132	5.123	283	5.123	295
Nabhan												
Comissões	-	439	-	412	-	374	-	465	-	415	-	571
Condomínio	1.250	-	1.250	-	1.250	-	1.250	-	1.250	-	1.250	-
Encargos Sociais	1.733	250	1.733	235	1.733	213	1.733	265	1.733	237	1.733	325
Salários Diversos	3.040	-	3.040	-	3.040	-	3.040	-	3.040	-	3.040	-
TOTAL	6.023	689	6.023	647	6.023	587	6.023	730	6.023	652	6.023	896
Avenida												
Comissões	-	118	-	100	-	95	-	40	-	235	-	133
Condomínio	2.350	-	2.350	-	2.350	-	2.350	-	2.350	-	2.350	-
Encargos Sociais	1.733	67	1.733	57	1.733	54	1.733	23	1.733	134	1.733	76
Salários Diversos	3.040	-	3.040	-	3.040	-	3.040	-	3.040	-	3.040	-
TOTAL	7.123	185	7.123	157	7.123	149	7.123	63	7.123	369	7.123	209
Vest Sul												
Comissões	-	387	-	422	-	250	-	202	-	727	-	502
Condomínio	1.034	-	1.034	-	1.034	-	1.034	-	1.034	-	1.034	-
Encargos Sociais	1.733	221	1.733	241	1.733	143	1.733	115	1.733	414	1.733	286
Salários Diversos	3.040	-	3.040	-	3.040	-	3.040	-	3.040	-	3.040	-
TOTAL	5.807	608	5.807	663	5.807	393	5.807	317	5.807	1.141	5.807	788
TOTAL GERAL	32.473	3.129	32.476	4.657	32.476	2.982	32.726	2.787	32.476	4.593	32.476	3.997

Centro de Custos e Despesas	Base (R\$)		Outubro 2015 (R\$)		Novembro 2015 (R\$)		Dezembro 2015 (R\$)		Janeiro 2016 (R\$)		Fevereiro 2016 (R\$)	
	Fixo	Variável	Fixo	Variável	Fixo	Variável	Fixo	Variável	Fixo	Variável	Fixo	Variável
Administrativa												
Coleta e Remoção Resíduos	265	-	-	-	265	-	-	-	265	-	-	-
Combustíveis	100	-	100	-	100	-	100	-	100	-	100	-
Despesas financeiras	1.800	-	1.800	-	1.800	-	1.800	-	1.800	-	1.800	-
Encargos Sociais	1.475	-	1.475	-	1.475	-	1.475	-	1.475	-	1.475	-
Fretes	-	232	-	232	-	232	-	232	-	232	-	232
Limpeza	262	-	262	-	262	-	262	-	262	-	262	-
Manutenção de veículos	200	-	200	-	200	-	200	-	200	-	200	-
Manutenção e reparos	320	-	320	-	320	-	320	-	320	-	320	-
Material de escritório	232	-	232	-	232	-	232	-	232	-	232	-
Medicina e Segurança do Trabalho	855	-	855	-	855	-	855	-	855	-	855	-
Salários Diversos	2.588	-	2.588	-	2.588	-	2.588	-	2.588	-	2.588	-
Segurança e Monitoramento	275	-	275	-	275	-	275	-	275	-	275	-
Telefonia	1.180	-	1.180	-	1.180	-	1.180	-	1.180	-	1.180	-
Tributos em Geral	-	15.709	-	23.384	-	14.970	-	13.987	-	23.053	1.277	20.061
Vale Alimentação	1.193	-	1.193	-	1.193	-	1.193	-	1.193	-	1.193	-
Vale Transporte (Empresa)	1.275	-	1.275	-	1.275	-	1.275	-	1.275	-	1.275	-
TOTAL	12.020	15.941	11.755	23.616	12.020	15.202	11.755	14.219	12.020	23.285	13.032	20.293

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os valores de despesas fixas foram apurados junto ao banco de dados da empresa e posteriormente projetados no orçamento, sendo que em alguns meses algumas despesas sofreram alteração tendo por base informações repassadas pelos diretores da empresa e as despesas variáveis estão relacionadas às comissões de vendas, encargos, tributos e fretes que podem sofrer alteração por dependerem das vendas efetuadas.

Para a loja da fábrica só foram projetados os valores referentes à pessoal devido estar na mesma situação da fábrica, ou seja, no mesmo prédio onde não é cobrado energia, água, etc.

As despesas de energia, água e aluguel das lojas são despesas já embutidas no valor do condomínio, sendo assim, não aparecem diretamente no orçamento, exceto água e energia da loja do centro que possui as respectivas faturas para pagamento. Não há cobrança de aluguel referente a loja do centro, uma vez que o espaço é cedido pelo filho de um dos sócios da empresa, deste modo, as despesas referentes a este espaço não foram apuradas.

Quando há alguma despesa referente a materiais de escritório da loja são lançados em despesas administrativas.

3.1.7 Orçamento de caixa

Por este orçamento estabelecem-se os valores mínimos desejados como saldos, deste modo, o orçamento não é feito para se apurar o saldo de caixa que já foi determinado anteriormente e sim verificar se as movimentações de numerários geraram excessos ou insuficiências em relação àqueles saldos.

Após conversa com os diretores da empresa foi elaborado o orçamento de cobrança e saldos do contas a receber, contas a pagar de matérias-primas e investimentos, resumo dos salários e encargos sociais além do orçamento de caixa com um resumo final.

Tabela 13 - Orçamento de Caixa – 2015 e 2016 – Cobranças e Saldos de Contas a Receber

Detalhes	Ref.	Outubro 2015	Novembro 2015	Dezembro 2015	Janeiro 2016	Fevereiro 2016
A.	Faturamento Total	197.834	126.653	118.335	195.038	169.723
B.	Cobranças:					
	no mês da venda (a vista) 18%	35.610	22.797	21.301	35.106	30.551
	no mês seguinte 41%	81.112	51.928	48.517	79.966	69.586
	no mês pós-seguinte 41%	81.112	51.928	48.517	79.966	69.586
	Total	197.834	126.652	118.336	195.037	169.724
C.	Contas Duvidosas	-	-	-	-	-
Detalhes						
D.	Contas a Receber					
	e. Saldo Inicial (mês ant.)	171.976	216.714	184.968	148.962	208.449
	f. (+) Faturamento total	197.834	126.653	118.335	195.038	169.723
	g.(-) Cobranças	153.096	158.399	154.341	135.551	159.034
	h.(-) Perdas efetivas (das vendas do 2º mês atrás)	-	-	-	-	-
	i. Saldo Final	216.714	184.968	148.962	208.449	219.138
J.	Provisão para devedores Duvidosos					
	l. Saldo Inicial	-	-	-	-	-
	m. (+/-) Complem. ou reversão	-	-	-	-	-
	n. Perdas efetivas	-	-	-	-	-
	o. Saldo final	-	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O orçamento de cobranças e contas a receber é dividido em cinco partes, sendo que a primeira demonstra o valor projetado de faturamento mensal, a segunda demonstra a divisão da cobrança desse faturamento, onde a empresa estimou em 18% as vendas à vista e 82% as vendas a prazo (30/60 dias), a terceira demonstra as contas duvidosas sendo que a empresa não projetou o valor pelo motivo de não haver inadimplência onde sua forma de recebimento e garantias evita futuras perdas, a quarta parte demonstra o saldo do contas a receber que é formado pelo saldo anterior mais o valor do faturamento do mês menos as cobranças recebidas e perdas efetivas e a quinta parte mostra a provisão para devedores duvidosos onde a empresa não estima perdas pelo mesmo motivo relatado para contas duvidosas.

Detalhes	Compra ou Investimento		Pagamentos				
	REF.	Valor	out/15	nov/15	dez/15	jan/16	fev/16
Compras Matéria-Prima:							
Mês de outubro		41.743	-	14.192	13.775	13.776	-
Mês de novembro		40.261	-	-	13.689	13.286	13.286
Mês de dezembro		54.349	-	-	-	18.479	17.935
Mês de janeiro		53.631	-	-	-	-	18.235
Mês de fevereiro		-	-	-	-	-	-
Total (a)	-	189.984	-	14.192	27.464	45.541	49.456
Investimentos:							
Mês de outubro	-	-	-	-	-	-	-
Mês de novembro	-	-	-	-	-	-	-
Mês de dezembro	-	-	-	-	-	-	-
Mês de janeiro	-	-	-	-	-	-	-
Mês de fevereiro	-	-	-	-	-	-	-
Total (b)	-	-	-	-	-	-	-

Detalhes	REF.	out/15	nov/15	dez/15	jan/16	fev/16
Contas a pagar – Fornecedores						
Saldo Inicial	mês anterior	67.940	75.713	61.133	74.479	80.804
(+) Compras de matérias-primas		41.743	40.261	54.349	53.631	-
(+) Investimentos	-	-	-	-	-	-
Subtotal (c)		109.683	115.974	115.482	128.110	80.804
(-) Pagamentos:						
relativos a matérias-primas	total (a)	33.970	54.841	41.003	47.306	53.990
relativos a investimentos	total (b)	-	-	-	-	-
Total (d)	(a) + (b)	33.970	54.841	41.003	47.306	53.990
Saldo final	(c) – (d)	75.713	61.133	74.479	80.804	26.814

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O orçamento do contas a pagar é dividido em duas partes onde a primeira demonstra as compras referentes a matéria-prima ou investimentos e a projeção dos pagamentos para cada mês conforme informações repassadas pela empresa, além disso os valores das compras de matéria-prima tem como fonte o orçamento de

matérias-primas e compras. Já na segunda parte é demonstrado o saldo anterior da conta fornecedor mais as compras e pagamentos que serão realizados para cada período e o saldo final que a empresa tem a pagar. Os diretores da empresa informaram que não estimam investimentos para os períodos de projeção do orçamento.

Tabela 15 - Orçamento de Caixa – 2015 e 2016 - Resumo dos Salários e Encargos Sociais

Área	Outubro 2015		Novembro 2015		Dezembro 2015		Janeiro 2016		Fevereiro 2016	
	Salários	Encargos Sociais	Salários	Encargos Sociais	Salários	Encargos Sociais	Salários	Encargos Sociais	Salários	Encargos Sociais
Mão-de-obra direta	19.600	11.172	19.600	11.172	19.600	11.172	19.600	11.172	19.600	11.172
C.I.F	5.700	3.249	5.700	3.249	5.700	3.249	5.700	3.249	5.700	3.249
Despesas comerciais	20.476	11.673	19.409	11.065	19.285	10.994	19.285	11.649	20.435	11.434
Despesas administrativas	2.588	1.475	2.588	1.475	2.588	1.475	2.588	1.475	2.588	1.475
Total (a)	48.364	27.569	47.297	26.961	47.173	26.890	47.173	27.545	48.323	27.330

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O orçamento referente resumo dos salários e encargos sociais visa demonstrar quanto à empresa desembolsará com seu quadro funcional por área, além de mostrar separadamente o que é salário e encargos sociais. Os valores de mão-de-obra direta e CIF foram coletados do orçamento de mão-de-obra direta e CIF que estão ligados diretamente a indústria, e os valores referente área comercial e administrativa vem do orçamento de despesas comerciais e administrativas, assim os diretores visualizaram de forma geral quanto custa o quadro funcional da empresa.

Tabela 16 - Orçamento de Caixa – 2015 e 2016 - Resumo Final

Detalhes		Outubro 2015	Novembro 2015	Dezembro 2015	Janeiro 2015	Fevereiro 2015
A.	Entradas de caixa	153.096	158.399	154.341	135.551	159.034
B.	Saídas de caixa					
	Contas a pagar – fornecedores	33.970	54.841	41.003	47.306	53.990
	Tributos	15.709	23.384	14.970	13.987	23.053
	Salários e encargos em geral	74.405	75.933	74.258	74.063	74.718
	Despesas pagas no mês que ocorrem:					
	custos indiretos de fabricação	3.150	3.200	3.200	3.200	3.200
	despesas comerciais	4.981	4.984	4.984	5.234	4.984
	despesas administrativas	6.632	6.367	6.632	6.367	6.632
	Total	138.847	168.709	145.047	150.157	166.577
C.	Movimentação líquida do mês (A – B)	14.249	-10.310	9.294	-14.606	-7.543
D.	Saldo Inicial (mês. Ant.)	76.015	90.264	79.954	89.248	74.642
E.	Subtotal (C + D)	90.264	79.954	89.248	74.642	67.099
F.	Resgates de aplicações financeiras	-	-	-	-	-
G.	Pagto de empréstimos de curto prazo	-	-	-	-	-
H.	Subtotal (E + F – G)	90.264	79.954	89.248	74.642	67.099
I.	Saldo de caixa planejado para o fim do mês (H + J + L)	90.264	79.954	89.248	74.642	67.099
J.	Novos empréstimos a curto prazo	-	-	-	-	-
L.	Novas aplic. financ. a curto prazo	-	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O orçamento de caixa resumo final demonstra as entradas, saídas, movimentação líquida por mês, resgates em aplicações, pagamentos de empréstimos de curto prazo, novos empréstimos e aplicações de curto prazo e por fim o saldo de caixa planejado para o fim de cada mês. O valor de entrada de caixa vem do orçamento de cobranças e saldos dos contas a receber, o valor de saídas informado para o mês de outubro foi repassado pela empresa para alimentar o orçamento pois as despesas realizadas em outubro por exemplo terão seu pagamento total ou parcial a partir de novembro e assim sucessivamente, o saldo inicial de caixa do mês de outubro demonstrado na letra D do orçamento é uma informação repassada pela empresa, além disso a mesma informou que não possui aplicações financeiras para resgate nem empréstimos a serem pagos no período projetado e não pretendem fazer aplicações ou realizar empréstimo nesse período.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 Quanto ao problema de pesquisa

O plano orçamentário tem como função auxiliar os gestores na tomada de decisão. Na empresa estudada, verificou-se que não havia a utilização deste instrumento de auxílio e para tanto foi proposto neste estudo a elaboração de um plano orçamentário. Neste sentido, foram realizadas as projeções dos orçamentos de vendas, quantidade a produzir, matéria-prima e compras, mão-de-obra direta, custos indiretos de fabricação, despesas comerciais/administrativas e o de caixa.

4.2 Quanto aos objetivos de pesquisa

Os objetivos traçados para esta pesquisa foram atingidos, pois conforme objetivo geral foi proposto os orçamentos, sendo sua principal contribuição o posterior auxílio na tomada de decisão a partir do item 3.1.1 ao 3.1.7 do estudo de caso. Os objetivos específicos foram cumpridos tendo em vista que as informações necessárias foram coletadas para a montagem do orçamento e elaborados os planos orçamentários propostos conforme item 3.1 do nosso estudo de caso.

4.3 Limitações

Durante a montagem do planejamento orçamentário foram encontradas dificuldades em relação à projeção dos dados, pois os diretores e gestores não possuíam o conhecimento total das despesas dos departamentos e suas variações. Além disso, a disponibilidade de tempo limitada dos envolvidos para coleta das informações e o acesso restrito a consulta no banco de dados da empresa foram fatores limitantes, sendo o planejamento orçamentário realizado com base nas informações disponibilizadas.

4.4 Recomendações para futuras pesquisas

Em relação ao plano orçamentário é interessante implantar e acompanhar a execução do plano por um determinado período para que se consiga obter os resultados para confrontações e projeções das demonstrações contábeis. Sugere-se também que estas informações sejam aplicadas nos processos de planejamento, execução e controle das atividades, agregando valor a tomada de decisão e acompanhamento de metas organizacionais.

REFERÊNCIAS

FIGUEIREDO, Sandra e CAGCIANO, Paulo Cesar. **CONTROLADORIA** – Teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial: Planejamento e controle gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Silvio. **Controladoria** – Seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico** – Conceitos e metodologia práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Luis Clóvis. **Controladoria estratégica e operacional: Conceitos – estrutura – aplicação**. São Paulo: Thomson, 2005.

RODRIGUES, Adriano e GOMES, Josir Simeone. **Controle gerencial em empresas internacionalizadas: O caso da construtora norberto odebrecht S.A.** In: Revista contemporânea de contabilidade. Janeiro a junho de 2006.

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

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: Planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

TELÓ, Admir Roque. **Desempenho organizacional: Planejamento financeiro em empresas familiares**. In: Revista FAE, Curitiba, Paraná, Janeiro a abril 2001.

YOSHITAKE, Mariano. **Teoria do controle gerencial**. Instituto Brasileiro de Doutores e Mestres Ciências Contábeis – IBRADEM. Salvador. 2004.