

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
NUCLEO UNIVERSITÁRIO DO BARREIRO
Curso de Ciências Contábeis Ênfase em Controladoria

O ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FORMA DE GESTÃO.

Edilaine Aparecida Maia
Fernanda Ap. T. de Souza
Gláucia de Souza Almeida
Michele Aline Ap. de Castro

Belo Horizonte
2009

Edilaine Aparecida Maia

Fernanda Aparecida Teixeira de Souza

Gláucia de Souza Almeida

Michele Aline Aparecida

O ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FORMA DE GESTÃO

Trabalho interdisciplinar apresentado como requisito parcial de avaliação das disciplinas do 5.º período do curso de Ciências Contábeis da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Núcleo Barreiro, no 2.º semestre de 2008.

Disciplinas:

Direito Tributário
Cont.e Orç. Empresarial
Cultura Religiosa I
Ética Geral e Profissional
Sistemas Contábeis I
Contabilidade de Inst. Financ. e Mercado
de Capitais

Prof. Orientadores:

Flávio Valentim
Alexandre Eduardo
Antonio Jardim
Messias
José Carlos Dias
Alex Diamante

Belo Horizonte

2009

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
1.2 Objetivo Geral	4
1.3 Objetivo Específico.....	4
1.4 Justificativa.....	4
1.5 Problemática.....	5
1.6 Metodologia.....	5
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	6
2.1. O desafio de uma prestadora de serviços na área de educação em expandir seus negócios.....	6
3. CAPTAÇÃO DE RECURSOS DE TERCEIROS.....	7
3.1 Formação de taxas de juros no mercado.....	8
3.2 Contratos e garantias.....	8
3.3 Financiamentos mais utilizados nas empresas para captação dos recursos...9	
3.3.1 Capital de giro.....	10
3.3.2 Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).....	11
4. SOCIEDADE ANÔNIMA DE CAPITAL ABERTO.....	14
4.1 Tipos de ações de uma S.A.....	16
4.2 Os principais custos para abrir o capital.....	16
4.3 Outros custos inerentes à abertura de capital.....	17
5 ESTUDO DE CASO.....	19
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS.....	29

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma análise do orçamento empresarial como um elemento fundamental no processo de gestão. Evidencia de forma ampla os principais conceitos, características e tipos de orçamento para conhecimento geral do processo. Aborda o impacto dos principais orçamentos na tomada de decisão do controller. Para uma implantação bem sucedida é necessária a organização dos dados e parametrizações para que o orçado seja alcançado. Isto porque é uma ferramenta importante para a tomada de decisão. Para evidenciar sua implantação e eficácia há um plano de negócios que busca responder a viabilização da abertura de uma filial da empresa de cosméticos para ampliação de seus negócios, um breve estudo é feito no intuito de responder este questionamento.

Palavras-chave: Orçamentos, plano de negócio, gestão, controller.

1. INTRODUÇÃO

No cenário do mundo atual, observa-se cada vez mais que para sobreviver na arena dos negócios empresariais o mercado busca profissionais qualificados e com visão difusa para gerir os processos. O orçamento vem agregar informações rápidas e eficientes. Mesmo que sua implantação seja complexa ele pode trazer benefícios que contribuirão para reduzir a margem de erro, a redundância de informações e a maximização de lucros da empresa.

1.2 Objetivo Geral

Apresentar de que forma o orçamento contribui para que o objetivo que foi traçado seja realmente alcançado.

1.3 Objetivo Específico

- História do orçamento, seus principais conceitos, objetivos e características.
- Condicionantes básicos para implantação e utilização de um sistema orçamentário.
- Vantagens e desvantagens de um orçamento.
- Principais orçamentos para controle e gestão.
- Orçamento e contabilidade dentro da controladoria.
- A importância do orçamento como ferramenta para a abertura de um novo negócio.

1.4 Justificativa

Diante da competitividade do mercado é necessário que a organização planeje suas metas e objetivos a fim de obter os resultados esperados. Por esse motivo vamos abordar o orçamento como instrumento de gestão e sua relação com a contabilidade.

1.5 Problemática

Quais as informações que o orçamento disponibiliza para contribuir na constituição de uma empresa ou dentro de uma organização já constituída?

1.6 Metodologia

Para obter o desenvolvimento desse trabalho, foi adotada uma pesquisa de caráter explicativo, bibliografia usando livros teóricos, sites sobre o assunto e artigos periódicos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O desafio da implantação de orçamento nas organizações

O orçamento é um instrumento de planejamento e controle que se torna de grande relevância para as empresas, pois estabelece com antecedência as ações a serem executadas e os recursos que serão despendidos, ou seja, a empresa mensura o quanto deseja produzir para alcançar a receita proposta e a partir daí tem que analisar quais recursos vai disponibilizar para que consiga produzir o almejado, isso significa que ela precisa saber qual custo terá com mão de obra, matéria prima e se vai precisar investir no imobilizado.

Segundo Frezatti (2007)

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas.

O orçamento deve ser acompanhado diariamente e sempre comparando o orçado com o executado para que sejam feitos os ajustes necessários, pois fatores externos como a economia, mercado, moeda, tecnologia, cenário social, legal, fiscal e concorrência influenciam diretamente no mesmo.

Frezatti (2003) assegura:

Análise externa é a maneira pela qual a organização olha o ambiente externo e identifica as oportunidades que pretende auferir. Serve para os gestores entenderem, coletivamente, o que esperar do ambiente futuro e, a partir daí, definirem como se comportar.

Depois de analisado os fatores externos, se torna necessária a análise interna que avalia os recursos humanos como investimentos, sistemas de informação,

equipamentos, tecnologia e capacidade de produção para que tudo favoreça a elaboração perfeita do orçamento.

Depois que tudo estiver no plano de trabalho, começa a etapa mais importante do orçamento que vem a ser o seu acompanhamento diário, pelo controller, que utiliza o mesmo para gerenciar a empresa e nesse momento esse profissional tem que ser ético o suficiente para transpassar aos gestores as informações corretas extraídas dos relatórios gerados, como o fluxo de caixa e balanço e estudar a situação da economia criteriosamente, para juntos corrigir e mudar o que for necessário afim de que se faça cumprir as metas propostas.

3. HISTÓRIA DO ORÇAMENTO

Segundo Lunkes (2003)

A necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade. Os homens da caverna precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos, com isso desenvolveram práticas antigas de orçamento.

Desde os antigos romanos, a palavra orçamento já era conhecida e servia para coletar os impostos através de uma bolsa de tecido chamada de fiscus.

Contudo, as práticas contemporâneas de orçamento devem-se ao desenvolvimento da Constituição Inglesa em 1869, pois a Lei determinava que o rei e o primeiro ministro, poderiam cobrar impostos ou gastar recursos com a autorização do Parlamento e posteriormente entregava ao Parlamento os planos de despesas.

Ainda segundo Lunkes (2003)

A maioria das políticas, procedimentos e práticas hoje conhecidas teve seu desenvolvimento no século XIX. As principais mudanças aconteceram na França durante o governo de Napoleão, como parte de um esforço para obter maior controle sobre todas as despesas, inclusive sobre as do exército.

A França desenvolveu um sistema de contabilidade que foi aplicado a todos os departamentos e estabeleceram um ano fiscal padrão e convenções de tempo para prestação de contas, onde eram exigidos de cada departamento, explicações sobre a programação fiscal das contas para todos os recursos que foram alocados e relatórios que comparavam estimativas e gastos.

No Reino Unido, as técnicas orçamentárias eram vistas como um modo promissor para controlar finanças do governo. Em 1861, a Inglaterra criou o Comitê de Contas Público no Parlamento e, em 1866, os escritórios de Controladoria e Auditoria Geral. Já nos Estados Unidos foi criado o movimento do orçamento público que compreendia todas as receitas e despesas para um período fiscal definido que permitia a flexibilidade administrativa e alcançar os objetivos propostos.

A primeira cidade a implementar o orçamento público foi Nova York em 1907.

De acordo com Lunkes (2003)

No Brasil, o orçamento passou a ser foco de estudos a partir de 1940, mas nem mesmo na década seguinte ele foi muito utilizado pelas empresas. O orçamento só teve seu apogeu no Brasil a partir de 1970, quando empresas passaram a adotá-lo com mais frequência em suas atividades.

Então houve a evolução do orçamento que se deu em 6 etapas e são classificadas da seguinte forma: orçamento empresarial: que teve sua ênfase na projeção dos recursos baseada nos objetivos e no controle por meio do acompanhamento dos dados contábeis; orçamento contínuo que teve ênfase na renovação do período concluído e acréscimo do mesmo período; orçamento de base zero que projeta os recursos da estaca zero com justificativa para todos os novos gastos; orçamento flexível que é a projeção dos recursos para vários níveis de atividade; orçamento por atividades que tem a projeção dos recursos nas atividades por meio de direcionadores e por fim o orçamento perpétuo que tem a projeção dos recursos fundamentada nas relações de causa e efeito entre os processos correntes.

4 .PRINCIPAIS CONCEITOS, OBJETIVOS E CARACTERISTICAS

O orçamento é um instrumento de planejamento e controle onde as empresas buscam planejar com antecedência as ações a serem executadas e os recursos a serem empregados, para a partir daí controlar o que foi planejado com o que está sendo executado.

Welsch (1973)

Define orçamento como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro 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 orçamento tem como objetivo acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios sejam analisados e adequadamente controlados e para isso se faz necessário o acompanhamento diário do mesmo.

Brooksin (2000, p.7)

Ordena de forma diferente os objetivos quando afirma que os orçamentos são essenciais para o planejamento e o controle da empresa. Eles ajudam a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas, estabelecem um compromisso com os objetivos da empresa, conferem autoridade ao gestor de cada área para fazer despesas e fornecer metas claras de receita.

Dentre os objetivos do orçamento destaca-se o planejamento, que permite programar as atividades de longo prazo da empresa; a coordenação que ajuda a coordenar as atividades das diversas áreas; comunicação que disponibiliza informações sobre os objetivos da empresa aos gerentes; a motivação que fornece estímulo aos gerentes para que atinjam metas; o controle que nada mais é que comparar o planejado com o executado e por fim a avaliação de cada gerente em seus respectivos departamentos.

Dessa forma as características de um orçamento podem ser vistas como a projeção do futuro, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis.

5. CONDICIONANTES BÁSICOS PARA IMPLANTAÇÃO E UTILIZAÇÃO DE UM SISTEMA ORÇAMENTÁRIO.

Segundo Walter 1981. “O orçamento é o instrumento de que se valem as empresas para a definição quantitativa dos objetivos e do detalhamento dos fatores necessários para atingi-los”. É, portanto, a expressão quantitativa de um plano de ação servindo de instrumento adequado ao controle permanente de sua execução.

De acordo com Walter (1981)

A elaboração de um orçamento para determinado período baseia-se no plano de operação de empresa. A meta a ser atingida, de acordo com o contexto de objetivos, faz parte do plano de atividade ou de operação da empresa. Uma das metas que o plano de operação define compreende a remuneração que se há de obter pelo capital a ser investido, ou seja, o lucro a ser alcançado com a receita orçada.

Para que se faça um bom orçamento é necessário se observar alguns requisitos.

De acordo com Alexandre Eduardo e Giovane (), existem alguns condicionantes básicos para implantação de um sistema orçamentário:

- apoio efetivo da alta administração na implantação e utilização do sistema orçamentário como instrumento de gestão (instrumento de planejamento, coordenação e controle);
- aceitação e colaboração de todas as áreas e escalões administrativos envolvidos na elaboração, acompanhamento e análise do orçamento;
- existência de uma direção e coordenação geral para o processo orçamentário;
- estrutura organizacional definida e adequada, dotada de boa infra-estrutura administrativa e operacional, que ofereça reais condições a implantação e desenvolvimento do sistema orçamentário;
- contabilidade aberta e informatizada;
- fixação de objetivos para a empresa;
- sistema orçamentário dotado de agilidade e flexibilidade

6. VANTAGENS E LIMITAÇÕES DE UM ORÇAMENTO

Considerando as inúmeras vantagens do orçamento podemos mencionar: que para Sanvicente e Santos (2000), "o orçamento obriga a empresa a análise antecipada das políticas básicas". Tung, 1994, "complementa descrevendo que o orçamento fortalece a administração, por meio do aperfeiçoamento de seus sistemas de registro, análise, relatório, entre outros".

O orçamento é uma forma de obrigar os gestores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais são responsáveis. Frezatti (2000), "adiciona que sem a definição de responsabilidades, tanto a autoridade como a cobrança de resultados não pode ser exercida, deve haver um comprometendo a priori".

Ainda de acordo com Sanvicente (2000), apesar de todas as vantagens e contribuições que o uso de um sistema de planejamento e controle orçamentários pode proporcionar a uma empresa, a seus administradores, ele não é a resposta para todos os males, pois, para ser bem aplicado numa empresa, requer as atitudes apropriadas e o conhecimento da técnica envolvido na sua utilização.

De acordo com Sanvicente a utilização de um orçamento pode gerar alguns obstáculos:

- os dados contidos no orçamento não passam de estimativas, estando assim sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo de estimação e a própria incerteza inerente ao ramo de operações da empresa.
- o custo do sistema. É claro que esta técnica não pode ser usada com a mesma intensidade e complexidade por empresas de todos os tamanhos, ou seja, nem todas as empresas contam com os recursos necessários para contratar pessoal especializado em supervisão de orçamentos e desviar tempo do pessoal de linha para planejar e elaborar orçamentos.
- O uso de um sistema dessa natureza ajusta-se melhor a uma dada filosofia e a um certo estilo de administração (com participação) que talvez não sejam aceitáveis em algumas empresas. Na empresa com administração de caráter excessivamente autoritário, não recomendamos o emprego desta técnica em suas ramificações de controle e responsabilidade. Planejar e controlar é sempre bom, em nossa opinião mas, sem a correspondente delegação de autoridade e responsabilidade, o uso desta técnica acabará por transformar-se mais em um exercício dispendioso do que em uma forma de administrar mais racionalmente os recursos da empresa

Diante dos desafios das vantagens e limitações de um orçamento é desejável que se faça uma avaliação antes de se recomendar a introdução efetiva de um sistema orçamentário em uma empresa de pequeno ou grande porte.

7. OS PRINCIPAIS ORÇAMENTOS PARA CONTROLE E GESTÃO

7.1. ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Segundo Frezatti (2007), “o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício é mais que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas.”

É considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que a prestação de contas dos gestores seja objetiva. Isso ocorre pelo fato que os gestores têm o compromisso especificado e definido no plano estratégico, que acabam sendo firmados no momento da montagem do orçamento.

De acordo com Frezatti (2007)

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

Conforme Frezatti, o orçamento de uma empresa deve ser elaborado levando-se em conta a seguinte seqüência de etapas:

- . ligação de casa preparatória para o orçamento, princípios gerais de planejamento, diretrizes dos cenários, premissas e pré-planejamento;
- . plano de marketing;
- . plano de suprimento, produção e estocagem (PSPE);
- . plano de recursos humanos;
- . plano financeiro.

Sendo assim uma vez tendo feito um adequado trabalho na montagem do plano Estratégico, o orçamento tem muita chance de ser elaborado com coerência e consistência.

7.2. PLANO DE INVESTIMENTO NO ATIVO PERMANENTE

Segundo Frezatti (2007)

O plano de investimento decorre da etapa de montagem do plano estratégico, pois, caso o plano estratégico tenha sido desenvolvido de maneira estruturada, frequentemente além das definições de missão, objetivos e estratégias, os planos de longo prazo, também deveriam ser definidos os investimentos em ativo permanente decorrentes de projetos de longo prazo.

O gerenciamento dos investimentos é fundamental para o desenvolvimento das metas orçamentárias, hoje para as empresas ficarem mais competitivas requer investimentos de montantes cada vez maiores de recursos em seus ativos para obter resultados positivos, mas é necessário tomar cuidado quando se trata de investimentos de longo prazo.

Segundo Walter (1973) “Se os objetivos de empresa com o que afirma compreendem o aumento significativo das vendas, provavelmente há necessidade de

novos investimentos, de modo adotar a capacidade instalada para incremento da produção”.

Para aumentar o valor dos investimentos, é preciso ampliar em projetos que terão retorno, ou seja, que agreguem valor e crescimento futuro para a empresa, por isso é importante estarem de acordo com a estratégia da empresa é o que afirma Padoveze (1997, p. 374) assevera que é a condição intrínseca do orçamento de investimentos a aplicação de técnicas de análise das alternativas de investimentos e rentabilidade dos projetos. Cada investimento a ser feito deve ser objeto de um estudo específico de sua rentabilidade e das alternativas possíveis.

Os projetos de investimentos podem trazer benefícios tangíveis e intangíveis para organização.

7.3. ORÇAMENTO DE ESTOQUES

O orçamento de estoques é de grande relevância para a organização, pois através dele é possível identificar o excesso ou a falta de itens disponíveis, e quando não se verifica a falta desses itens, frequentemente resulta na impossibilidade de cumprir datas de entrega.

Para Welsch (1983)

As políticas de estoques devem incluir (1) o estabelecimento de padrões de estoques tais como limites ou giros máximos e mínimos e (2) a aplicação de técnicas e métodos que assegurem a conformidade com os padrões escolhidos. A preparação de orçamentos requer o estabelecimento de padrões de estoques e permite a comunicação mensal das diferenças entre os níveis reais e os padrões.

Para as empresas, os estoques representam um investimento relativamente substancial e afetam de maneira específica ao setor de vendas, pois os estoques são necessários para atender as exigências do mercado com rapidez, já no tocante à produção os estoques são necessários para assegurar disponibilidades para a fabricação e quanto às compras, quando são adquiridas em maior volume, há uma redução dos custos devido a descontos e melhor forma de pagamento.

Ainda segundo Welsch (1983):

Os objetivos das políticas de estoques devem ser (1) planejar o nível ótimo do investimento em estoques e (2) por meio de controle, manter os níveis ideais planejados tanto quanto for possível.

Mas a administração deve levar em consideração alguns fatores importantes quanto aos estoques, pois um armazenamento volumoso pode causar custos elevados, devido a instalações de armazenamento, quedas de preço, perecibilidade dos produtos e perdas e furtos, mas por outro lado, a falta de estoques pode ocasionar o não atendimento dos pedidos em tempo hábil e consequentemente a perda de clientes que pode se direcionar para outro fornecedor.

7.4. ORÇAMENTOS DE VENDAS

Segundo Walter(1973) “a posição da empresa no mercado consumidor e as pesquisas realizadas visando à avaliação de seu potencial futuro influem na política que se há de estabelecer para o orçamento de vendas”.

A previsão de vendas tem como ponto de partida do orçamento empresarial, que se constitui um plano de vendas futuras da empresa para determinado período de tempo, assim estimando as quantidades de cada produto que a empresa planeja vender e o preço praticado, para isso é necessário determinar o valor da receita total que será obtida, como condições básicas desta venda, a vista ou a prazo, desencadeando os custos de fabricação e despesas de venda.

A primeira coisa a fazer é definir os fatores limitadores e as restrições, verificando o ambiente interno e externo que podem interferir na previsão das vendas da empresa.

Os fatores internos podem ser a produtividade, onde verifica a disponibilidade de matéria prima e mão de obra, vendas e marketing estão ligados na localização, pontos de vendas, distribuição, preços e promoções, imagem do negócio, marcas e patentes, capacidade de atendimento, entre outros e a gestão e finanças que verifica a estrutura

administrativa, competência, cultura e valores, disponibilidade de capital, sistema de planejamento, controle e liderança.

Os fatores externos já exige certa habilidade para ser percebido necessitando às vezes de um especialista, para analisar o mercado, verificando a sazonalidade, lucratividade e clientes, competitividade, economia, governo e tecnologia.

7.5. PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

O nível de tributação sobre as empresas no Brasil é muito alto, a ponto de inviabilizar certos negócios. Se o contribuinte pretende diminuir os seus encargos tributários ele poderá fazê-lo legal ou ilegalmente. Caso opte por fazê-lo ilegalmente poderá responder a crime de sonegação fiscal amparado pela lei nº. 4.729 da Constituição. Para diminuir seus encargos tributários poderá fazê-lo através de um conjunto de sistemas legais que visam diminuir o pagamento dos tributos. Através de um Planejamento Tributário o contribuinte tem o direito de estruturar o seu negócio da melhor maneira, procurando a diminuição dos impostos. A forma adotada deverá ser jurídica e licita tendo a fazenda pública que respeita-la.

Para Ribeiro (2006),

É de fundamental importância a gestão da incidência tributária através de um planejamento, além de resultar na maximização do cumprimento das obrigações tributárias, contribui para a redução de seu efeito sobre o patrimônio da empresa, colaborando, assim, para a conservação da competitividade”.

De nada adianta um ótimo planejamento fiscal, se os profissionais executarem os processos de forma desmotivada e sem treinamento suficiente. A falta de conhecimento poderá deixar de recolher, por exemplo, vários créditos de impostos recuperáveis como, IPI, COFINS, PIS e ICMS não-cumulativos.

Mais do que qualquer outro profissional, o controller deve conhecer com profundidade a legislação tributária, em virtude da responsabilidade de gerenciamento dessa ferramenta de gestão. Segundo Oliveira, Luis Mart (2004): “é preciso que o controller esteja sempre sincronizado com as mudanças econômicas e tributárias, trabalhando com o presente, revendo o passado e analisando o futuro”.

No que se refere aos tributos deve-se estar atento e responder as seguintes indagações: Quanto pagamos? Porque estamos pagando? E quanto vamos pagar? É possível diminuir estes gastos sem promover o mau andamento dos negócios da empresa?

Para alcançar êxito no planejamento tributário Oliveira, Luis Mart (2004) afirma que o controller precisa ter conhecimentos sobre:

- Os diversos incentivos fiscais existentes que permitam a redução de tributos federais ou estaduais.
- As áreas incentivadas pelos governos municipais, estaduais ou federais, para instalação de novas indústrias.
- Todas as situações em que é possível o crédito tributário, principalmente em relação aos chamados impostos não cumulativos (ICMS e IPI);
- Todas as situações em que é possível o diferimento (postergação) dos recolhimentos dos impostos, permitindo um melhor gerenciamento do fluxo de caixa.
- Todas as despesas e provisões aceitas pelo fisco como dedutíveis da receita.

Como o presente artigo não tem a finalidade de apresentar todos os caminhos vigentes de um Planejamento Tributário, mas a importância do uso desta ferramenta como um diferencial competitivo levando em conta os reais objetivos da organização.

7.6. ORÇAMENTO DE MÃO DE OBRA

Para a elaboração do orçamento de mão de obra é necessário estimar o número padrão de horas de mão de obra direta exigido por unidade de cada produto e depois as taxas médias de remuneração por departamento, centro de custos ou operação; estimar relações diretas entre o custo de mão de obra e o volume de atividade e construir tabelas de necessidade de pessoal.

Para Welsch (1983)

O orçamento de mão-de-obra direta deve estar harmonizado à estrutura do plano anual de resultados; portanto, ele deve especificar o número planejado de horas de mão-de-obra direta e o custo por área de responsabilidade (departamento ou centro de custos), período (mês e/ou trimestre) e produto.

Um orçamento de mão de obra bem elaborado pode trazer benefícios à empresa quanto ao planejamento, recrutamento, treinamento e utilização dos recursos humanos, uma vez que será permitido alocar as pessoas aos setores que realmente precisa, além de permitir à administração financeira estimar, por subperíodos, a necessidade de caixa para o pagamento de serviços de mão de obra e negociação com sindicatos.

Mas para o controle e redução dos custos de mão de obra direta se faz necessário uma observação direta e contatos pessoais dos contramestres e supervisores com os operários

8. ORÇAMENTO E CONTABILIDADE DENTRO DA CONTROLADORIA

Segundo, Martins e Ernesto (2007)

O ideal é que tais demonstrações mensais sejam apresentadas comparativamente com as projetadas (orçadas) e analisadas as variações principais para a Administração tornar as medidas corretivas e de caráter operacional com máxima rapidez.

Para que haja esta comparação do orçado com a realidade, são necessários alguns critérios uniformes entre os do orçamento e o da contabilidade.

Segundo o Código de Ética Profissional do Contabilista;

Os orçamentos de qualquer tipo, tais como econômico, financeiro, patrimoniais e de investimento, programação orçamentária e financeira e acompanhamento da execução de orçamento-programa tanto na parte física quanto na monetária, são atribuições privativas dos profissionais da contabilidade.

Diante deste código, que rege os profissionais contábeis, percebe-se a responsabilidade do profissional dentro da organização, mas para que ele consiga estas atribuições são necessárias algumas ferramentas atuais como os sistemas integrados que interagem com todos os departamentos enviando informações para a geração das informações contábeis.

Segundo Frezatti (2007)

Pode-se dizer que a facilidade atual da disponibilidade das informações geradas pelos sistemas viabilizou uma abordagem mais enfática e agressiva em termos de controle gerencial. Contudo as informações contábeis devem estar disponibilizadas para proporcionar suportes para respostas às questões demandadas.

São as informações contábeis que criam possibilidades de produção de informações gerenciais, ou seja, auxilia no processo de tomada de decisões internas, é o que afirma Frezatti (2007) quando em orçamento empresarial, diz que;

O processo e a montagem do próprio orçamento é suportado pelas informações contábeis apuradas, que, por sua vez, serão obtidas para acompanhamento orçamentário.

Alguns conflitos surgem quando se trata de relatórios gerencias, por isso deve ter uma noção de como foi selecionada as informações, considerando a confiabilidade, abrangência e tempestividade porque as informações devem chegar sem erro, permitindo uma idéia ampla da situação econômico-financeira e talvez o mais importante, chegar ao momento necessário para a tomada de decisão.

Por isso sem dúvida os sistemas de informações das organizações tornam tão mais úteis que quanto mais forem integrados diminui os erros.

Segundo Frezatti (2007)

O fato de a informação ter uma única entrada dentro do sistema afeta favoravelmente o compartilhamento de dados e mesmo o potencial de rapidez no trato da informação, essenciais á qualidade de seu gerenciamento.

Depois das informações entrarem no sistema, começa a geração das demonstrações contábeis que permitem a análise global do processo de planejamento onde são feitas as comparações se a empresa está dentro do orçamento.

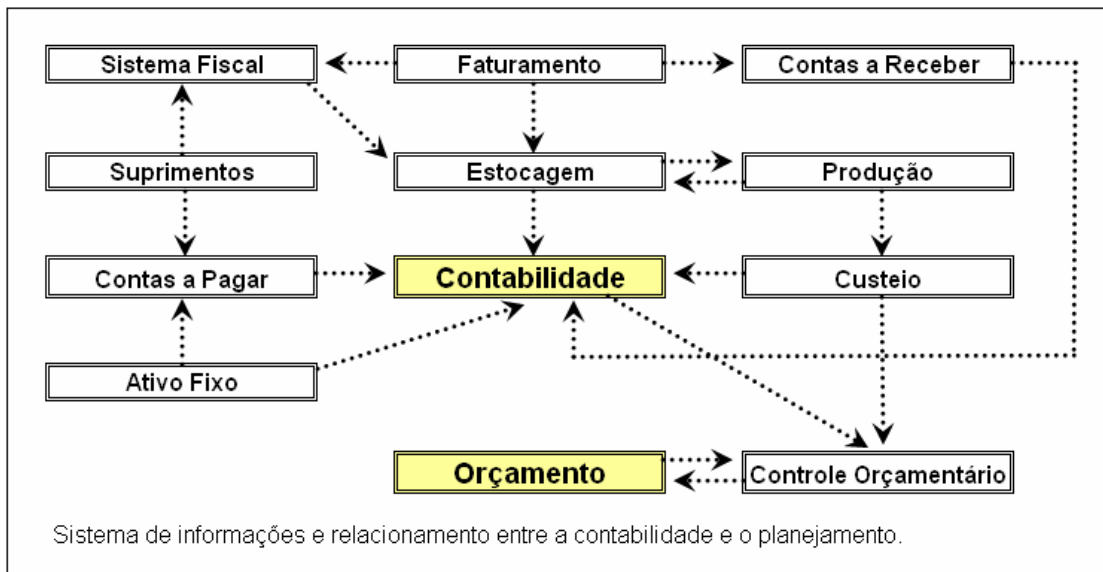


Fig.1. Orçamento Empresarial. Pág 57

Analisando a figura acima, observamos a influência da controladoria (contabilidade) conseguindo integrar informações com uma visão sistêmica reportando-as para o processo decisório, desta forma acompanhando o controle orçamentário.

Portanto fica bem claro que orçamento e contabilidade são instrumentos importantes e chaves para o acompanhamento de todo o sistema, seja ele na fase de constituição de uma empresa ou dentro de uma organização já constituída.

9. A UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO DENTRO DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA FRANQUIA DA EMPRESA YES COSMETICS

Para a abertura de um novo negócio seja qual for o ramo, será necessário um plano de trabalho. Apesar de ser uma atividade complexa é uma ferramenta que facilita e organiza os objetivos a serem alcançados. O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas) é uma entidade privada sem fins lucrativos que busca incentivar o empreendedorismo e desenvolvimento do Brasil. São traçados diversos planos de negócios para ramos da indústria, agropecuária, comércio e prestação de

serviços levando em conta a realidade de mercado. De acordo com Sebrae para a construção destes cenários é necessário considerar algumas possibilidades:

- Nos primeiros meses, as vendas serem menores que o previsto;
- O início das atividades serem um pouco mais demorado que o programado;
- Estratégias de *marketing* podem não surtir os efeitos esperados no curto prazo;
- Necessidade de obter mais recursos financeiros que o previamente planejado;
- Possíveis reações de concorrentes.

Neste estudo será analisada a viabilidade ou não da implantação de uma franquia da Yes Cosmetics, na cidade de Alfenas em Minas Gerais.

Para isto foi feito um plano de negócios baseado em orçamentos dentro do segmento de cosméticos.

9.1. Dados do empreendimento

A Yes Cosmetics é uma empresa de comercialização de produtos de cosméticos, perfumaria, beleza e bem estar que possui um portfólio de produtos com mais de 450 itens, presente em todo país com mais de 200 distribuições e 100 mil revendedores. É uma empresa brasileira de venda direta de cosméticos. Em atuação no mercado nacional desde 2000 vem consolidando sua marca com forte expressão no mercado, devido à qualidade das relações que estabelece com o seu público à inovação e ao aperfeiçoamento constante dos produtos, com o intuito de oferecer o melhor produto a um preço justo aos seus consumidores. Visando sempre a evolução dos negócios, em 2008, a YES mantém suas estratégias focadas no relacionamento com seus parceiros e distribuidores.

9.2. Público alvo

A Yes cria produtos direcionados para todas as idades e diferentes estilo de vida, o que pode ser percebido em suas diversas linhas de itens. O negócio da YES é a

comercialização de produtos de cosméticos, perfumaria, beleza e bem estar, através da venda direta, utilizando o modelo comercial de distribuidores.

9.3. Objetivos da empresa

Oferecer ao consumidor, além do produto da loja, acesso a este através de revendedores para facilitar a compra, e ao mesmo tempo o cliente pode ver e escolher o produto no estabelecimento, não necessariamente só pelo catálogo, com isso pretende-se aumentar os lucros e oferecer ao mesmo tempo oportunidade de emprego para as pessoas da cidade.

9.4. Foco de atuação

Comercialização de produtos de cosméticos, perfumaria, beleza e bem estar descritos no próximo item.

9.5. Diferenciais Competitivos

Um diferencial da YES COSMETICS em relação à concorrência é que os Kits oferecidos para demonstradores e revendedores

10. ORÇAMENTO FINANCEIRO

10.1 PLANO DE INVESTIMENTOS

10.1.1 Investimentos fixos

Quantidade	Produto	Local	Valor Unidade	Valor Total
4	Prateleira	Estoque	100,00	400,00
5	Prateleira	Hall	100,00	500,00
3	Prateleira	Vitrine	100,00	300,00
1	Mesa	Cozinha	239,00	239,00
3	Bancos	Cozinha	33,00	99,00
1	Cafeteira	Cozinha	42,00	42,00

1	Bebedouro	Cozinha	339,00	339,00
4	Mesas	Hall	250,00	1.000,00
13	Bancos	Hall	30,00	390,00
1	Balcão	Caixa	1.690,00	1.690,00
1	Computador	Caixa	1.800,00	1.800,00
2	Balcão teste	Hall	645,00	1.290,00
6	Bancos	Balcão Hall	30,00	180,00
TOTAL DO INVESTIMENTO FIXO				8.269,00

10.2 – CAPITAL DE GIRO

Necessidade de Capital

Descrição	Total
1- Investimento Inicial	26.057,24
Total	26.057,24

Investimento Inicial	
Descrição	Total
1- Investimento Fixo	8.269,00
2- Pré Operacional	5.396,24
3- Estoque	5.000,00
4- Custos fixos	7.392,00
Total	26.057,24

10.3 – ORÇAMENTO DE DESPESAS

10.3.1. Investimento Operacional:

Pintura do ponto	300,00
Retoques em geral	2.000,00
Treinamento de vendedores	1.500,00
Taxas de abertura	1.560,00
Taxa de incêndio	36,24

TOTAL	5.396,24
--------------	-----------------

10.4 – Estoque inicial da empresa

Perfumaria	Quant.	Corpo e Banho	Quant.	Maquiagem	Quant.
Desodorante	250	Cabelo	100	Pele	100
Deo Colônia	400	Sabonete	100	Lábios	100
Body Splash	250	Hidratação	100	Olhos	100
Deo Colônia Fun	250				
TOTAL					5.000,00

10.5- DEMONSTRATIVO CONTÁBIL

BALANÇO PATRIMONIAL

BALANÇO PATRIMONIAL			
ATIVO	USO	PASSIVO	FONTE
Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Caixa	3.411,24		
Bancos	9.377,00		
Estoque	5.000,00		
Total ativo circulante	13.411,24	Total do passivo circulante	
Ativo Permanente	8.269,00		
		PATRIMONIO LIQUIDO	
		Capital Social	26.057,24
Total ativo permanente	8.269,00	Total do PL	26.057,24
TOTAL DO ATIVO	26.057,24	TOTAL DO PASSIVO	26.057,24

10.6. ORÇAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO

10.6.1. Previsão Faturamento

Produtos/Serviços	Unidade/ mês	Participação %	Média Mensal	Anual
Em Alfenas				
Perfumaria	600	44,7	21.000,00	252.000,00
Maquiagem	300	22,5	4.500,00	54.000,00
Corpo e banho	440	32,8	11.000,00	132.000,00
Total	1.340	100%	36.500,00	438.000,00

10.7 CUSTOS FIXOS E CUSTOS VARIÁVEIS

10.7.1. Custos fixos mensais

Custos Fixos	Valor
Aluguel	1.200,00
Água	40,00
Luz	140,00
Telefone	120,00
Contador	415,00
Pró labore da diretoria	1.000,00
Correios	100,00
Salários + Encargos	4.377,60
TOTAL	7.392,00

Orçamento com mão-de-obra			
Função	Nº. de Func.	Salário Mensal	Total
1 – Caixa	1	500,00	1.000,00
2 – Vendedora	2	500,00	1.000,00
3 – Gerente	1	1.000,00	1.000,00

4 – Faxineira	1	420,00	420,00
Total de salários			
Encargos Sociais	28%		957,60
Total da despesa com mão de obra			4.377,60

10.7.2 Custos Variáveis

Não há custos variáveis, pois os recursos aplicados para produzir os produtos ou serviços, são zero.

10.7.3 Custo do produto por unidade

Como não possuímos custos variáveis, esse cálculo é desnecessário.

10.7.4 Formação preço de venda

A Empresa Yes Cosmetics é uma franquia na qual os preços são tabelados, independente da previsão de venda e do faturamento.

10.7.5 Lucro Operacional

A previsão de venda/faturamento mensal é de R\$36.500,00 sem desconto de despesas variáveis que são inexistentes, neste caso.

10.7.6 Demonstrativos de Resultados

Descrição	\$/mensal	%Mensal
Faturamento	36.500,00	
(-) Deduções – impostos	14.600,00	40,00%
Vendas Líquidas	21.900,00	60,00%
(-) Custos (variáveis)	7.665,00	21,00%
Lucro Bruto	14.235,00	39,00%
(-) Despesas Operacionais (fixa)	7.392,60	20,25%
(-) Depreciação	256,92	0,70%
Resultado	6.585,48	18.04%

10.7.7 Valor da depreciação dos investimentos fixos.

Produto	Vida útil/anos	Valor do bem	Valor da depreciação %
Prateleira	5 anos	100,00	2%
Mesa	4 anos	239,00	5,9%
Bancos	4 anos	33,00	8,25%
Cafeteira	2 anos	42,00	2,1%
Bebedouro	2 anos	339,00	6%
Balcão	3 anos	645,00	11,3%
Computador	2 anos	1.800,00	8%

10.7.8. PLANEJAMENTO DIREITO TRIBUTÁRIO

A YES Cosmetics é uma empresa de pequeno porte e opta pela inscrição no simples nacional. Segue abaixo os tributos devidos pela empresa na atividade que será desenvolvida, quais sejam:

	Impostos	Taxas	Contribuições	Encargos
Federal	IRPJ – Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas;		GSL – Contribuição Social Sobre o Lucro; PIS – Programa de Integração Social; COFINS – Contribuição Para o Financiamento da Seguridade Social; INSS – Previdência Social	FGTS – Fundo de Garantia Por Tempo de Serviço;
Municipal	ISS – Imposto Sobre Serviços; IPTU – Imposto Sobre a	TEF – Taxa de Fiscalização de Estabelecimento;	Contribuição Sindical Patronal; Contribuição Sindical dos	

	Propriedade Territorial Urbana.		Empregados;	
--	---------------------------------	--	-------------	--

Os tributos devidos, abrangidos pelo SIMPLES (IRPJ, ISS, CSL, COFINS, Contribuição Sindical Patronal, PIS) serão realizados nos termos da legislação reguladora do aludido regime tributário, quais sejam, pagamento único e simplificado através do parcelamento mensal da apuração anual devida.

10.7.9 Indicadores de viabilidade para os próximos 5 anos:

ITEM	Valor Mensal	Valores anuais				
		1	2	3	4	5
Receita						
Faturamento	36.500,00	438.000,00	525.600,00	630.720,00	756.864,00	908.236,80
Faturamento Total	36.500,00	438.000,00	525.600,00	630.720,00	756.864,00	908.236,80
(-) Deduções	14.600,00	175.200,00	210.240,00	252.288,00	302.745,60	363.294,72
Vendas Líquidas	21.900,00	262.800,00	315.360,00	378.432,00	454.118,40	544.942,08
(-) Custos Variáveis	7.665,00	91.980,00	110.376,00	132.451,20	158.941,44	190.729,73
Lucro Bruto	14.235,00	170.820,00	204.984,00	245.980,80	295.176,96	354.212,35
Custos Fixos						
Aluguel	1.200,00	14.400,00	15.120,00	16.350,00	17.850,00	19.380,00
Água	40,00	480,00	550,00	580,00	610,00	660,00
Luz	140,00	1.680,00	1.815,00	1.995,00	2.080,00	2.240,00
Telefone	120,00	1.440,00	1.520,00	1.640,00	1.780,00	1.920,00
Contador	415,00	4.980,00	5.378,00	5.700,00	6.500,00	7.000,00
Pró labore da diretoria	1.000,00	12.000,00	12.600,00	13.500,00	15.900,00	19.000,00
Correios	100,00	1.200,00	1.260,00	1.335,00	1.470,00	1.615,00
Salários + Encargos	4.377,60	52.531,20	55.158,60	59.570,40	65.527,40	73.390,70

Total de gastos	7.392,60	88.711,20	93.401,60	100.670,40	111.717,40	125.205,70
FLUXO DE CAIXA	6.842,40	82.108,80	111.582,40	145.310,40	183.459,56	229.006,65
(+) Depreciação	256,92	3.083,04	3.083,04	3.083,04	3.083,04	3.083,04
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	7.099,32	85.191,84	114.665,44	148.393,44	186.542,60	232.089,69

11. A VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DA EMPRESA YES COSMÉTICS NA CIDADE DE ALFENAS

O plano de negócios permite avaliar a viabilidade do projeto da empresa, através da amostra de resultados, e constitui uma ferramenta de apresentação do próprio negócio para possível tomada de decisão. Para responder a questão foco do trabalho buscamos dados das planilhas resumidas no Demonstrativo de Resultados do Exercício e nos Indicadores de viabilização.

Na Demonstração de Resultado do Exercício mostra o quanto a empresa é lucrativa após pagas todas as despesas. Mesmo nos primeiros meses a Yes mostrou uma receita de 18% sobre o faturamento, ou seja, R\$6.585,48. Vale considerar que o investimento inicial foi de R\$26.057,24 sendo um aumento médio de fluxo de caixa de 20% ao ano.

Este breve estudo nos mostra que apesar de um plano de negócios trabalhar com estimativas pode-se analisar vários parâmetros para abertura de um negócio ou novos projetos que a empresa queira viabilizar para assim tomar decisões mais assertivas.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou apresentar as principais características e análise de aspectos comportamentais envolvidos no processo orçamentário. Tendo como objetivo apresentar uma breve análise desta ferramenta dentro das organizações e seu auxílio no processo de gestão, abordando vários tipos de orçamento para ajudar na tomada de decisão do controller. Observamos que a implantação do sistema orçamentário provoca mudanças internas em todos os setores, portanto, é necessário investimento, dedicação, treinamento e profissionais capacitados para que o orçado seja alcançado. Vale lembrar que nenhum sistema orçamentário pode resolver todos os problemas administrativos, mas pode prever soluções. O orçamento fornece uma grande quantidade de relatórios gerenciais e fiscais e permite análises que ajudam a organizar e controlar os setores na contabilidade. O plano de negócios ajudou a entender que trabalhar com estimativas pode ser vantajoso na abertura de um novo negócio, visto que é um investimento alto, levando em conta que as projeções foram feitas o mais próximo da realidade do mercado para diminuir a margem de erro.

13. REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição Federal de 1988. República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 5 out. 1988.

BROOKSIN, Stephen. Como elaborar orçamentos. São Paulo: Publifolha, 2000.

FREZATTI, Fabio. Orçamento empresarial, planejamento e controle gerencial. São Paulo; Atlas, 2007.

IUDICIUS, Sergio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. Manual de contabilidade das sociedades por ações. São Paulo; Atlas, 2003.

LUNKES, Rogério João. Manual do Orçamento. São Paulo; Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Luís Mart; PEREZ, Jose Martins; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica. São Paulo; Atlas, 2004.

RIBEIRO, Robson. A administração tributária nas empresas. Administradores.com.br, o portal da administração, Portal Administradores Negócios Digitais, Paraíba, 05 ago. 2006. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/a_administracao_tributaria_nas_empresas/12498>. Acesso em: 21 out.2008.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. Orçamento na administração de empresas. São Paulo; Atlas, 2000.

SEBRAE. Plano de negócios Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/quem-somos/sebrae-um-agente-de-desenvolvimento> Acesso em: 12 out.2008

WELSCH, Glenn Albert. Orçamento Empresarial. São Paulo; Atlas, 1983.

WELSCH, Glenn Albert. Orçamento Empresarial. São Paulo; Atlas, 1992.