

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFACVEST
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
KEROLYN GALVANI RECALCATTI

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
MELHORIA NO ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

LAGES
2019

KEROLYN GALVANI RECALCATTI

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
MELHORIA NO ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário UNIFACVEST como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Prof. ME. Ceniro Ferreira de Sousa

LAGES
2019

KEROLYN GALVANI RECALCATTI

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
MELHORIA NO ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário UNIFACVEST como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Prof. ME. Ceniro Ferreira de Sousa

Lages/SC, __/__/2019. Nota _____

Prof. ME. Ceniro Ferreira de Sousa

Prof. ME. Ceniro Ferreira de Sousa
Coordenador do Curso de Ciências Contábeis

LAGES
2019

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO MELHORIA NO ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Kerolyn Galvani Recalcatti¹
Ceniro Ferreira de Sousa²

RESUMO

A relevância do planejamento nas empresas se mostra através do orçamento e assim se evidencia as principais questões da administração que desenvolve as técnicas e define os objetivos que devem ser cumpridos pela organização. O devido trabalho pretende mostrar se as empresas estão ou não fazendo uso do orçamento empresarial para auxílio da gestão e do controle de sua companhia, pois nos dias atuais em que a competitividade é alta, tem que se ter uma boa administração e um bom planejamento para estar preparado para o futuro. Através de pesquisas descritivas foi possível fazer o levantamento das empresas que fazem o uso do orçamento para se ter um bom controle e fazendo uso da análise quantitativa foi possível chegar aos resultados esperados.

Palavras-chave: Estimativa. Planejamento. Controle.

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis, 8ª fase, do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Professor do Centro Universitário UNIFACVEST e Coordenador do Curso de Ciências Contábeis.

**COMPLETION OF COURSE WORK
BUSINESS BUDGET IMPROVEMENT**

Kerolyn Galvani Recalcatti¹
Ceniro Ferreira de Sousa²

ABSTRACT

The relevance of planning in companies is shown through the budget and thus highlights the main issues of the management that develops techniques and defines the objectives that must be met by the organization. The proper work is intended to show whether or not companies are making use of the corporate budget to help their company's management and control, because nowadays when competitiveness is high, good management and good planning must be in place. be prepared for the future. Through descriptive research it was possible to survey the companies that use the budget to have a good control and making use of quantitative analysis it was possible to reach the expected results.

Keywords: Estimative. Planning. Control.

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Professor do Centro Universitário UNIFACVEST e Coordenador do Curso de Ciências Contábeis.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Justificativa.....	6
1.2 Objetivos.....	7
1.2.1 Objetivo Geral	7
1.2.2 Objetivo Específico	7
1.3 Metodologia.....	7
2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	8
2.1 Orçamento e Planejamento	13
3 ESTUDO DE CASO	14
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	19

1 INTRODUÇÃO

A falta de um controle financeiro traz dificuldades ao gestor de qualquer tipo de organização. Este controle é de suma importância para acompanhar os resultados de uma empresa ao longo do tempo. As empresas necessitam de um eficaz controle financeiro para verificar o seu desempenho no seu mercado de atuação e para que possam utilizar um maior número de informações precisas na tomada de decisões. O planejamento e a execução do orçamento são indispensáveis para uma boa gestão financeira.

Neste breve artigo, procura-se mostrar sucintamente todos os tipos de orçamento para que uma empresa tenha sucesso no seu ramo, podendo prever o futuro da organização. Com isso, este trabalho aborda primeiramente a necessidade de se ter um bom controle financeiro e para isso é essencial o planejamento e execução de um orçamento.

No primeiro capítulo, menciona-se a importância do Orçamento Empresarial, pois, atualmente não é possível se ter uma boa gestão por meio de improvisação, apresentando também ciclos orçamentários e quais os orçamentos existentes.

O segundo capítulo aborda a importância do planejamento junto ao orçamento dentro de uma organização, pois, não há como realizar um bom planejamento sem alinhar as metas e objetivos ao orçamento empresarial, sendo eficiente também para controle das operações da empresa. Nos resultados de alguns estudos, pesquisas e relatos, é evidenciado que, apesar da importância de o planejamento empresarial ser bastante divulgada, em muitas empresas brasileiras este planejamento não está diretamente ligado à prática organizacional.

No terceiro capítulo, consta o estudo de caso, onde foram analisadas empresas do ramo comercial e de prestação de serviços, encaminhando aos mesmos um questionário com perguntas para posteriormente fazer as análises no qual serão feitas considerações acerca de planejamento, controle e, principalmente, sobre orçamento empresarial.

Como podemos perceber, o tema proposto é de suma importância para a contabilidade e posteriormente para o gestor, pois o orçamento empresarial é uma ferramenta que oferece condições para obter-se uma gestão eficaz, dando vantagens às organizações que o utilizam, mostrando assim, quais caminhos a serem tomados para um bom controle.

1.1 Justificativa

As empresas estão constantemente em um alto nível de competitividade. Dessa forma as empresas necessitam estar por dentro de seus orçamentos, para assim poder ter um

planejamento eficaz e de qualidade que forneça as informações necessárias para a tomada de decisões e assim conseguir manter-se no mercado.

Como futuro Contador, este estudo é de suma importância, pois amplia o conhecimento e entendimento na área orçamentaria e proporciona uma abordagem mais ampla em relação à contabilidade orçamentaria, bem como esclarece dúvidas, necessidades e dificuldades no âmbito profissional.

1.2 Objetivos

O objetivo principal é mostrar que não é possível haver uma boa gestão em uma organização por meio de improvisação.

1.2.1 Objetivo Geral

Comparar os dados pesquisados na cidade de Lages-SC com os do trabalho realizado por Ari Söthe e Cristiane Kamphorst que foi realizado na cidade de Mondaí-SC.

1.2.2 Objetivo Específico

Verificar se as empresas utilizam orçamentos para acompanhar a gestão da empresa. Analisar quais os tipos mais utilizados por elas, fazendo um levantamento do tempo em que são feitos os mesmos e identificar quais as tomadas de decisões após análise dos resultados.

1.3 Metodologia

Este estudo se caracteriza como descritivo-comparativo, pois foi feita uma pesquisa no comércio local e com os dados encontrados, comparado com a pesquisa de Ari Söthe e Cristiane Kamphorst da cidade de Mondaí-SC. Onde foram comparados três quesitos: Se a empresa fazia uso do orçamento empresarial como técnica de planejamento; Quais os tipos mais utilizados por elas; Se faz uso de metas para alcançar as projeções orçadas.

A pesquisa contou com 60 estabelecimentos e foi feita no período de uma semana entre os dias 10 e 15 de junho de 2019.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como quantitativa, pois analisa as respostas dos questionários e sua contabilização é feita através de gráficos.

2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

No cenário econômico atual, em que a globalização e o avanço tecnológico estão presentes nos mais variados segmentos de mercado, as empresas estão em permanente competição umas com as outras.

Para permanecerem competitivas e influentes no espaço em que atuam, as organizações precisam estar bem organizadas e estruturadas, tanto na parte de produção quanto nas formas de gerenciamento financeiro.

Segundo Horngren, Foster e Datar (1997, p. 125 e 126),

Os orçamentos quantificam as expectativas da administração com relação às receitas futuras, fluxo de caixa e posição financeira. Ao mesmo tempo em que sua coordenação é o entrosamento e o balanceamento de todos os fatores de produção ou serviço de todos os departamentos e unidades de negócio, de modo que a companhia possa atingir seus objetivos.

O vocábulo orçamento começou a ser utilizado na Inglaterra. Em inglês, *budget*, representava a bolsa de couro que o primeiro-ministro levava ao Parlamento, contendo os planos de necessidades de recursos financeiros e as despesas do governo inglês. O orçamento empresarial era visto como uma ferramenta que possuía como principal função o auxílio no planejamento do fluxo de caixa das organizações. Entretanto, atualmente tem-se dilatado o âmbito do orçamento empresarial. Gestores, administradores e contadores começaram a identificá-lo como um essencial instrumento que contém em seus benefícios a capacidade de ajudar as empresas a planejar e controlar suas atividades, com a finalidade de apoiar na tomada de decisões (LUNKES, 2003).

O orçamento possibilita uma projeção dos resultados que podem ser comparados às projeções da empresa, proporcionando buscar correções nos erros.

O orçamento é o instrumento utilizado para elaborar, de forma eficaz e eficiente, o planejamento e o controle financeiros das atividades operacionais e de capital da empresa, auxiliando à tomada de decisão. Assim, o orçamento é a técnica, que toma, por base, informações e dados de experiências passadas, mas deverá constituir-se, também, em ferramenta de orientação no processo de tomada de decisão da empresa para o futuro (ZDANOWICZ, 2010, p. 22).

A implantação do orçamento na empresa exige condições, como a estrutura organizacional deverá ser compatível com os objetivos e as metas; contabilidade aberta, informatizada e descentralizada; fixação dos objetivos e metas; disciplina e seriedade. (LUNKES, 2003).

O orçamento empresarial implantado tem influência em todas as áreas e atividades da empresa. Por isso, os objetivos do orçamento serão atingidos quando todos os esforços tenderem à mesma finalidade. Para que isto ocorra, segundo Oliveira (2015, p. 36) “o orçamento não deve ser de competência apenas da direção da empresa, mas todos os níveis da desta devem participar do seu processo com o intuito de haver comprometimento em alcançar as metas fixadas.”

O processo orçamentário deve permitir assegurar o prosseguimento dos planos; mensurar periodicamente em que medida os objetivos estão sendo atingidos; analisar a economia, a eficiência e a eficácia dos gestores; intervir para ratificar os planos; reavaliar os objetivos e a estratégia da organização (Lunks, 2010, p. 30 – apud Boisvert 1999).

Para se utilizar o orçamento como instrumento na tomada de decisões, será necessário definir padrões, normas e procedimentos, que possibilitarão à organização elaborar e executar suas atividades. Este objetivo está diretamente relacionado com as funções administrativas de planejar e controlar, já que as atividades serão programadas para alcançar metas e os resultados apurados serão avaliados e assim serão feitas as ações corretivas necessárias. (LUNKES, 2003)

Para Boisvert (1999, p. 341), o processo orçamentário é a forma como a empresa faz o orçamento. O ritual, ciclo, impregnado na cultura da empresa, varia de empresa para empresa, e o período de elaboração pode levar dias como meses.

O período de duração do orçamento não necessariamente é de um ano. Um orçamento pode ser preparado por qualquer período de tempo. São vários os fatores que influenciam na duração do período orçamentário e incluem o tipo (processo), a natureza da organização, a necessidade de avaliação periódica e as condições do negócio. Assim, o período de orçamento deve ser o tempo necessário para prover uma meta atingível em condições normais (LUNKES, 2003, p. 32)

Pode-se se dividir o ciclo orçamentário em preparação, elaboração e monitoração do orçamento. Estas três divisões envolvem: planejar o desempenho esperado da organização, com o consentimento de todos os gestores sobre o que esperam para o período da empresa; estabelecer um padrão de comparação, para que os resultados orçados possam ser comparados com os resultados reais; analisar, por um período determinado (mensal, trimestral ou semestral) e ajustar as variações dentro do que foi planejado; e replanejar, levando em consideração as mudanças consideradas necessárias (JUNIOR, 2017).

A primeira fase da elaboração de um orçamento empresarial é criar o orçamento de vendas, pois após criar esse, os outros departamentos da empresa podem realizar seus orçamentos.

O orçamento de vendas estipula o nível das atividades futuras da empresa, e então, depois de determinado o que será vendido, a sua quantidade e quando, tem-se as principais informações para estabelecer o que os demais departamentos devem orçar para atender a essas vendas, no período de tempo definido (WELSCH, 2009).

Para Santos (2013, p.41), “a responsabilidade pela elaboração do orçamento de vendas cabe ao executivo máximo dessa área de operações, porém cabe à diretoria a sua revisão final e aprovação”. Nesta elaboração a responsável projeta, por mês, o preço de venda e a quantidade de produtos que pretende comercializar. O faturamento dos produtos é obtido pela multiplicação desses dois dados que foram estimados.

Há condicionantes que devem ser consideradas na formulação do orçamento de vendas. Para Zdanowicz (2010, p. 34):

A formulação do orçamento de vendas requer a definição de políticas gerais e decisões técnicas sobre as tendências de mercado para o lançamento de novos produtos e /ou serviços, bem como a projeção de preços, a expansão ou a retração nos futuros mercados de atuação, a competência e a motivação da equipe de vendas e o composto de marketing, em termos de promoção, publicidade e propaganda (ZDANOWICZ, 2010, p. 34).

Deste modo, o orçamento de vendas é responsável por responder às questões econômicas do futuro mercado de atuação de uma empresa. O orçamento de produção é o instrumento que vai determinar, por períodos, as quantidades de cada produto a serem fabricadas. Ele consiste em um plano de produção do período considerado. São definidas a projeção dos custos e a projeção das despesas de produção (OLIVEIRA, 2015).

O orçamento de produção requer, de acordo com Sanvicente e Santos (2015, p.57), a conciliação, por vezes difícil, dos seguintes aspectos:

- a) o atendimento ao orçamento de vendas;
- b) a minimização dos custos de produção;
- c) a minimização dos investimentos em estoques.

Segundo Welsch (2010, p.129), “o orçamento de produção é uma estimativa da quantidade de bens que devem ser fabricados durante o exercício orçamentário”. Para que esse orçamento seja elaborado, deve-se passar por três passos, são eles: 1) Estabelecer

políticas relativas aos níveis de estoque; 2) Determinar a quantidade total de cada produto a ser fabricado durante o período; 3) Programar ou distribuir essa produção por subperíodos.

Para Sanvicente e Santos (2013, p.59), “a elaboração desse orçamento tende a minimizar o clássico conflito entre as áreas de produção e vendas, pois cria a possibilidade de um diálogo maior entre essas áreas, e a sua conclusão permite que as argumentações dos dois lados sejam avaliadas quantitativamente”.

Para atender às vendas projetadas o departamento de produção opta por um dos três tipos de planos de produção: a) Produção constante: a produção mantém um nível constante durante o período, enquanto as vendas variam e o excesso ou falta de produtos em relação à demanda são supridos pelos estoques formados; b) Produção ao nível de vendas: a produção mensal acompanha o nível das vendas, mantendo mínimo estoque. Um aumento repentino na demanda causa a falta de produtos para vender; c) Produção por ciclos: produção constante durante determinado período do ano, formando estoques para suprir os meses restantes (CARVALHO, 2012).

O próximo passo consiste na determinação dos custos dessa produção. Custos são os gastos inseridos diretamente do produto ou atividade da empresa.

Esses custos podem ser classificados em três categorias: a) matéria-prima; b) mão de obra direta; c) custos indiretos. Os dois primeiros elementos são custos diretos, pois são agregados fisicamente na fabricação de um produto. Os custos indiretos são os demais materiais, como lâmpadas elétricas, combustíveis, manutenção de equipamentos, etc. (SANVICENTE E SANTOS, 2013).

Para orçar as matérias-primas é necessário que a área de produção elabore quantitativamente suas necessidades de material, levando em conta as políticas de estocagem, para suprir os estoques planejados. Um programa de suprimentos é elaborado para que haja reposição de materiais. Assim, é possível estimar os custos com as matérias-primas, tendo como referência de preços o período anterior, contando com aumentos verificados por causa da inflação (CARNEIRO, 2011).

De acordo com Santos (2013, p. 85), “orçar mão de obra direta significa a) estimar a quantidade de mão de obra direta que será necessária para cumprir o programa de produção, b) projetar a taxa horária que será utilizada e c) calcular o custo total de mão de obra”. No orçamento de mão de obra direta, estão representados os salários dos trabalhadores envolvidos diretamente no setor de produção de cada produto fabricado pela empresa.

O orçamento dos custos indiretos de produção é o terceiro e último componente do custo total de produção e deve ser elaborado seguindo quatro passos: 1. Escolher a ‘grandeza’

e a ‘medida de atividade’ que utilizarão para medir o serviço prestado ao departamento de produção. 2. Projetar a quantidade de serviços que deverão prestar mensalmente ao departamento de produção. 3. O responsável pelo departamento deve projetar os gastos totais mensais para que o serviço possa ser prestado. 4. Ratear os gastos do departamento pelos produtos que são fabricados pelo departamento de produção (SANVICENTE E SANTOS, 2013).

Para elaborar o orçamento de despesas, elas podem ser divididas em despesas comerciais e despesas administrativas. As despesas comerciais abrangem as despesas de vendas e as despesas de distribuição. Enquanto as despesas administrativas abrangem os recursos humanos, o departamento financeiro e o departamento administrativo da empresa.

O orçamento das despesas comerciais é elaborado junto ao orçamento de vendas, pois estas despesas variam em função dos esforços necessários para que as vendas previstas sejam concretizadas. Despesas administrativas são, em sua maioria, despesas fixas. Portanto, a elaboração do orçamento dessas despesas é embasada por informações documentadas em períodos anteriores por cada departamento (GOMES, 2016).

Dentro do orçamento de outros itens estão os seguros, despesas com empréstimos, despesas com clientes insolventes, receitas e despesas não-operacionais (entradas e saídas, respectivamente, no caixa que não têm relação direta com as atividades ou operações que a empresa executa) (GOMES, 2016).

No orçamento de Capital, se consideram aquelas despesas incorridas com aquisições de máquinas ou veículos, construções, modificações e transformações que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços. (SANVICENTE E SANTOS, 2013).

O orçamento citado a cima é importante, pois toda empresa precisa avaliar os requisitos de capital de um projeto. Bem como os retornos que serão gerados, para que possa selecionar aquele que mais trará os resultados necessários ao momento. É aí que entra a importância do Orçamento de Capital, pois ele oferece uma verdadeira avaliação que determinará a lucratividade real de um projeto.

O Orçamento de Caixa é uma atividade indispensável para a grande maioria das instituições. Nas pequenas empresas individuais, como no caso de um pequeno estabelecimento de comércio, a projeção do fluxo de caixa é feita quase mentalmente, auxiliada por cálculos em folhas de papel. Por outro lado, em grandes empresas a projeção do fluxo de caixa pode adquirir grande complexidade, empregando-se até conceitos

probabilísticos e sistemas em computador. O fato é que a grande maioria das empresas elabora algum tipo de projeção de fluxo de caixa (SANVICENTE e SANTOS, 2013).

2.1 Orçamento e Planejamento

O ato de elaborar um orçamento exige que o gestor de uma organização pense sempre à frente do estado em que ela se encontra. Exige também a previsão de transformações no ambiente externo e a maneira como a empresa vai se adaptar a elas. Dessa forma, para realização do orçamento, o planejamento está em primeiro plano (FREZATTI, 2010).

O planejamento gera os objetivos da empresa e as metas utilizadas para alcançá-los. O orçamento traz, em quantidades precisas, a estimativa dos recursos financeiros, físicos e humanos fundamentais para o alcance desses objetivos. Ao atingir as metas orçamentárias, os gestores estarão cumprindo o que foi planejado (FREZATTI, 2010).

O controle orçamentário possibilita fazer a comparação do que foi orçado com o que foi realizado.

Controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado [...] A função de controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao tido como desejável ou satisfatório. (SANTOS, 2015, p. 22)

O controle oferece: a) indicação da necessidade de correções, quando o desempenho da organização não condiz com os objetivos planejados, mostrando onde devem ser tomadas medidas para reparar a situação; b) informações periódicas aos gestores, que lhes dão a capacidade de interferir no desempenho das atividades; c) verificação se as estratégias do composto de *marketing* estão proporcionando os resultados esperados; d) oportunidade de visualizar em números se as receitas e custos estão acompanhando o planejado. Sem o controle orçamentário não há forma de utilizar o orçamento como forma de gestão empresarial (WELSCH, 2016).

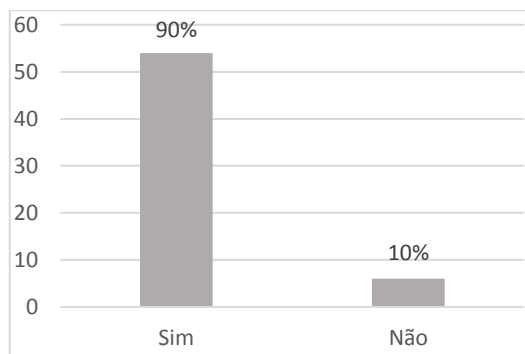
3 ESTUDO DE CASO

O devido trabalho foi embasado no estudo de caso dos autores Ari Söthe e Cristiane Kamphorst, com o tema: “O orçamento empresarial como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas do município de Mondaí-SC”, no qual será realizada uma comparação, constando as diferenças entre as empresas que executam o orçamento empresarial em ambas as cidades.

Nas duas cidades foi realizado o estudo com 60 empresas, nos dados a seguir veremos a diferença e a comparação em ambas as cidades.

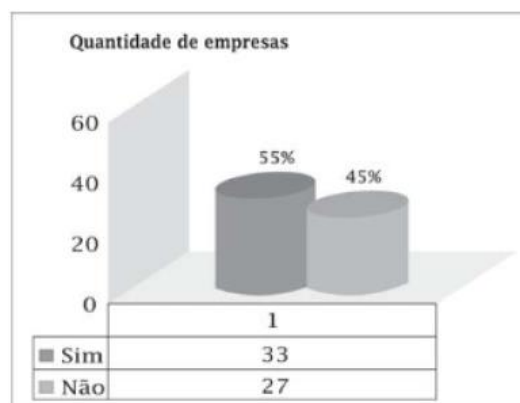
Figura 1- Utilização de Orçamento pelas Empresas

Lages SC



Fonte: Dados da Pesquisa

Mondaí - SC

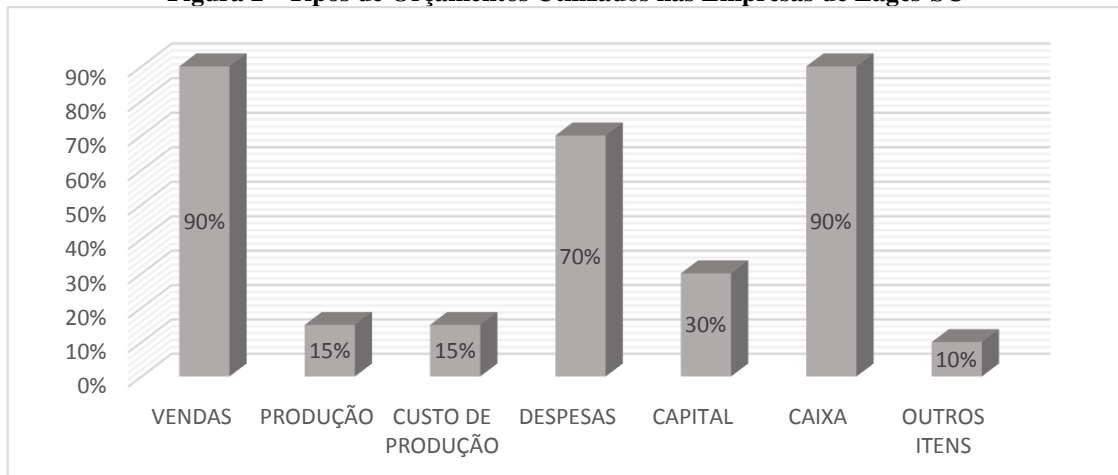


Fonte: SÖTHER, Ari; KAMPHORST, Cristiane (2009).

Como podemos ver, em Lages temos um número maior de empresas que fazem uso de orçamento em sua organização, muitas vezes fazendo mesmo sem se ter a noção de que tipo de orçamento está praticando. Já na cidade de Mondaí, conforme dados colhidos pelos autores, ficou bem dividida as projeções.

Durante a realização do trabalho, procurei abranger um pouco mais a respeito de todos os tipos de orçamento e com isso analisar quais os mais predominantes em Lages-SC.

Figura 2 - Tipos de Orçamentos Utilizados nas Empresas de Lages-SC



Fonte: Dados da Pesquisa

Como podemos ver na figura 2, é possível observar os tipos de orçamentos mais utilizados pelas empresas entrevistadas em Lages, destacando-se o orçamento de vendas, caixa e despesas, isso devido a necessidade de se ter uma estimativa da demanda necessária e poder ter uma programação do estoque ou compra de mercadorias. Vemos que o de Caixa e Vendas predominam o gráfico com 90%, sendo os mais utilizados pelas organizações entrevistadas, isso por que com o orçamento de vendas pode-se ter uma estimativa da demanda de mercadorias e com o orçamento de caixa, pode-se saber se haverá ou não recursos disponíveis para suprir as necessidades de caixa. Na sequência se tem o Orçamento de Despesas com 70% das organizações entrevistadas fazendo uso de tal procedimento, outra mensuração fundamental em uma organização, pois com ele poderá saber os gastos que se terá no período determinado. O Orçamento de Capital já se constou um declínio na utilização do mesmo, caindo para 30% apenas das entrevistadas, isso equivale apenas a 18 empresas, percebendo assim que a maioria das organizações não tem um controle e investimentos a longo prazo. Com limitações na elaboração dos orçamentos de produção, custos de produção e outros itens (financiamento, seguros, etc.), justificando-se talvez pelo ramo de atividade das empresas entrevistadas, onde a maioria era do ramo do comércio e uma minoria do ramo alimentício, dando assim o resultado mensurado.

Agora vamos comparar com os dados de pesquisa dos autores SÖTHE e KAMPHORST(2009):

Figura 3- Tipos de orçamento utilizados nas Empresas de Mondaí-SC

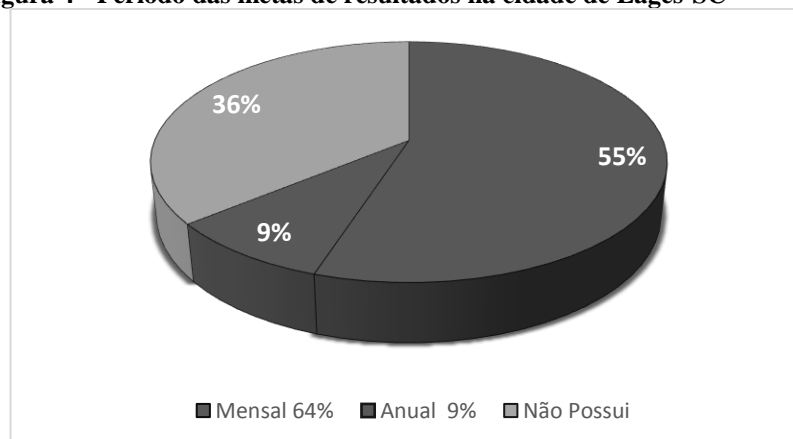


Fonte: SÖTHE, Ari; KAMPHORST, Cristiane (2009).

Como vemos, o que predomina são os de Compras e Produção, que segundo Söthe e Kamphorst (2009, p.9-22), “há limitações na elaboração dos orçamentos de capital e de produção, justificando-se o último pelo ramo de atividade das empresas”

Na sequência, foi analisado se as empresas possuíam metas, para se conseguir o resultado almejado. Na cidade de

Figura 4 - Período das metas de resultados na cidade de Lages-SC



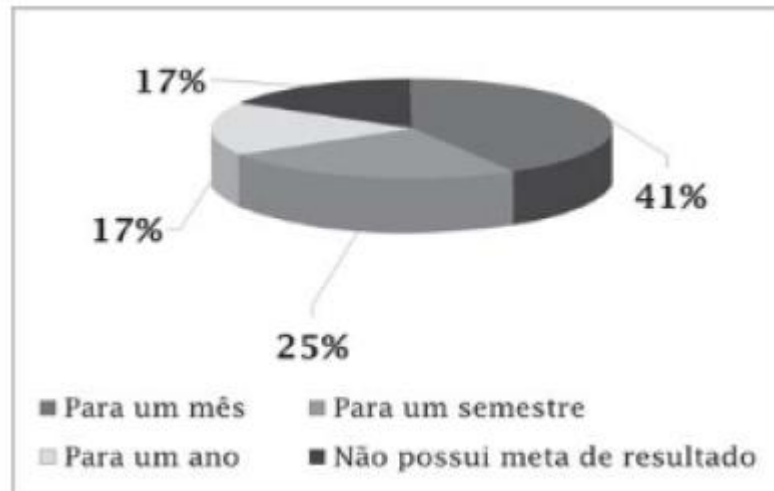
Fonte: Dados da pesquisa

As que possuem estas metas para um mês representam um percentual de 64%, sendo que 9% além de fazerem mensal, faz também metas anuais e 36% não trabalham com o sistema de metas, talvez por serem empresas familiares ou por serem do ramo alimentício.

Se compararmos com os dados obtidos na cidade de Mondaí-SC, observa-se que além de metas mensais e anuais, também fazem o uso de metas semestrais, algo que não teve

ênfase na cidade de Lages-SC. Outra grande diferença é o período que mais se destacou nessa, foi as metas mensais, enquanto em Mondaí-SC apenas 17% das empresas entrevistadas fazem uso mensalmente dessa ferramenta para alcançar seus objetivos.

Figura 4 - Período das metas de resultados na cidade de Mondaí-SC



Fonte: SÖTHER, Ari; KAMPHORST, Cristiane (2009).

Conforme dados colhidos, comparados e analisados, pode-se concluir que em Lages, mais empresas fazem o uso do orçamento para se ter um planejamento. Mesmo as de pequeno porte, que não utilizam nada elaborado para realização de seus cálculos.

O orçamento de vendas é o que predomina nas duas pesquisas, pois é ele que determina as atividades futuras da empresa e com os dados coletados nessa projeção, é que poderá saber o que, para quem e quando será vendido, com isso os demais departamentos podem fazer seus orçamentos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento dos objetivos atingidos, se dá através do controle, que é a ação indispensável para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo seguidos, assim é um modo da contabilidade gerencial permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período no processo orçamentário.

O controle tem por objetivo visar tanto o cumprimento dos planos como a integração de reformulações necessárias que adequando-se a mudanças imprevistas, sendo assim o orçamento é um instituto financeiro da administração que está unido de vários modos às operações contábeis e ao processo de planejamento e controle da organização.

O planejamento é feito para projetar um resultado final e é esperado que a execução do mesmo venha a ter o resultado exato da maneira o qual foi projetado. Se o resultado for parecido é necessário a reformulação do planejamento com melhorias e correções ao longo da execução. Já se o resultado for diferente do esperado, teremos a identificação de mudanças imprevistas, podendo resultar em problemas financeiros para a organização.

Para uma empresa obter sucesso é indispensável o planejamento com a projeção de um orçamento adequado, assim para que isso ocorra todos os gestores precisam ter uma boa comunicação, buscando um só objetivo, a evolução empresarial. Desse modo pode-se elaborar as análises e os planos estratégicos.

Com o trabalho realizado é possível concluir que para se fazer um orçamento para uma empresa é necessário analisar o ramo de atividade da empresa e assim ir em busca de todas as informações e adequar o melhor orçamento com a finalidade de buscar maior lucratividade e menos riscos. É necessário um processo de controle que confronte com o planejamento feito, pois é com o controle que se exerce a fiscalização das atividades pré-estabelecida no planejamento.

REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCHER, S. H., e D'Ambrosio, C. A. **Administração financeira**. São Paulo: Ed. Atlas.
- BOISVERT, Hugues. **Contabilidade Baseada em Atividades e Controle de Gestão**. (Apostila). Quebec, 1999.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Ed. Atlas S. A., 2011.
- BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Ed. Publifolha, 2010.
- CARNEIRO, Murilo; MATIAS, Alberto Borges. **Orçamento empresarial: teoria, prática e novas técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CARVALHO, José R. S. **Orçamento base zero na eletrolux**. São Paulo: IBC-International Business Communications, 2012.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: Planejamento e controle gerencia**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, Josir Simeone & SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 2016.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. 9ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- JUNIOR, José Hernandez Perez et. al. **Controladoria de gestão: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LUNKES, Rogério João. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. Tese de doutorado – Engenharia da Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- MARIA, Claudio da Cunha. **Projeto Integrado Multidisciplinar**. Passei direto, 2018. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/65643592/pim-iv-gestao-financeira-novembro-2018>>. Acesso em: 21 de maio de 2019.
- OLIVEIRA, Luiz Martins de et al. **Controladoria Estratégica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Planejamento orçamentário**. São Paulo: ed. Thomson, 2005.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- RODRIGUES, Renato; GONÇALVES, José Correia. **Procedimentos de Metodologia Científica**. 8. Ed. Lages: Papervest.

SÖTHER, Ari, KAMPHORST, Cristiane. **O orçamento empresarial como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas do município de Mondaí-SC.** Revista Catarinense de Ciências Contábeis-CRCSC-Florianópolis, v.8, n.24, p.9-22, ago/nov. 2009.

SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 2015.

WELSCH, Glen Albert. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento.** 3. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2010.