

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS PATO BRANCO
CURSO SUPERIOR DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CELIA RITA BERNARDI

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL APLICADO EM UMA EMPRESA DE
COMÉRCIO DE VEÍCULOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO
2012

CELIA RITA BERNARDI

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL APLICADO EM UMA EMPRESA DE
COMÉRCIO DE VEÍCULOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Pós Graduação em Gestão Contábil e
Financeira, Sétima Turma, da
Universidade Tecnológica Federal do
Paraná, Campus Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando
Casagrande

PATO BRANCO

2011

TERMO DE APROVAÇÃO

CÉLIA RITA BERNARDI

ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, Sétima Turma da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco, pela seguinte Banca Examinadora:

Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande

Prof. Dr. Osni Hoss

Prof. Ms. Oldair Giasson

Pato Branco, 15 de Fevereiro de 2011.

RESUMO

O presente trabalho buscou estudar os conceitos de orçamento empresarial e a viabilidade de implantação em uma empresa de médio porte especificamente em uma concessionária de veículos. O controle orçamentário eficaz é de suma importância dentro de uma organização. Pesquisas do SEBRAE em Outubro de 2011, demonstraram que a taxa de sobrevivência em micro empresas e empresas de pequeno porte constituídas em 2006 no período de dois anos variaram de 66% a 76,4% dependendo da região e do ramo de atividade. Isto demonstra parte das empresas constituídas nesse período trabalhavam sem ter um planejamento adequado de suas atividades. Sendo assim para uma empresa ter sucesso é indispensável à utilização de controles orçamentários que direcionem os gestores na tomada de decisão da organização. O orçamento empresarial vem trazer para essas organizações diretrizes para uma boa gestão empresarial, pois se trata de uma ferramenta de gestão que deve ser elaborada pela direção da empresa, juntamente com os gerentes de cada setor, e posteriormente dado a conhecimento de todos os envolvidos na sua realização. Este estudo teve por objetivo demonstrar aos gestores a importância do orçamento empresarial como ferramenta de gestão, estudar o histórico do departamento de vendas de períodos anteriores e projetar o orçamento através da DRE para dois períodos seguintes. Com isso observou-se que existe uma variação nos resultados em função da variação da demanda do mercado e da política de preços utilizadas em cada período. Sugere-se para a organização a utilização do orçamento empresarial pré-determinado como base para ações comerciais e administrativas, reavaliando se necessário a cada período e apresentando aos envolvidos a sua realização.

Palavras-chave: Ferramenta de Gestão. Planejamento. Controle Orçamentário.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	14
1.2 PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo Geral.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 JUSTIFICATIVA.....	16
1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 CONCEITOS.....	20
2.1.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	20
2.1.2 PROCESSOS DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO.....	22
QUADRO 2 – Processos de implantação do Orçamento Empresarial ...	24
2.1.3 ORÇAMENTO DE VENDAS.....	25
2.1.3.1 - PERSPECTIVAS DO MERCADO AUTOMOBILÍSTICO.....	25
2.1.4 ORÇAMENTO DE COMPRAS E ESTOQUE.....	26
2.1.5 ORÇAMENTO DE DESPESAS	26
2.1.6 ORÇAMENTO FINANCEIRO ou DE DISPONIBILIDADES	27
2.1.7 ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS.....	28
2.1.8 DRE (DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO).....	29
2.1.9 CONTROLE DE RESULTADOS.....	30
3 CAPÍTULO I – ESTUDO DE CASO.....	31
3.1 EMPRESA.....	31
3.1.1 APRESENTAÇÃO.....	31
3.2 PROCESSOS	32
3.3 ORÇAMENTO DE VENDAS DA EMPRESA	33
3.4 ATRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS.....	33
3.5 DRE - Histórico e projeção de Resultados.....	34
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
4.1 conclusão	37
REFERÊNCIAS	38

1. INTRODUÇÃO

As empresas de modo geral estão sempre em busca de novas ferramentas de gestão que possibilitem controles eficazes objetivando traçar planos a fim de obter os melhores resultados para a organização.

As organizações através de seus administradores têm algumas dificuldades em estabelecer regras eficazes para a boa gestão de seus produtos ou serviços.

Em alguns casos as empresas chegam ao seu limite, para só então perceber a necessidade de projetar receitas e despesas, a fim de ter um retorno mais satisfatório sobre o capital investido, ou no mínimo tornar o negócio viável para seus investidores.

É através do orçamento que as organizações têm a possibilidade de projetar futuras receitas e prováveis gastos para que as mesmas se realizem, devendo este orçamento atingir todos os setores desta organização. O orçamento empresarial proporciona uma visão geral da organização, controlando receitas, despesas e lucratividade, possibilitando o planejamento de curto e longo prazo de suas atividades. Permite aos gestores uma administração mais eficiente, através do planejamento e controle dos resultados, identificando falhas que podem ser revisadas no orçamento dos períodos seguintes. Sendo assim a avaliação do resultado do orçamento é indispensável para ver se os objetivos pré-estabelecidos foram atingidos.

Para que o orçamento tenha sucesso e se realize, há uma necessidade de conscientização de todos que fazem parte organização, para que haja um envolvimento comum, a fim de atingir o objetivo que é a realização final do orçamento ou o mais próximo possível ao projetado. Os objetivos do orçamento empresarial devem ser apresentados aos envolvidos e entendido por todos, sendo que sua realização do mesmo dar-se-á somente com o comprometimento de todos.

O orçamento empresarial deve ter Planejamento e Controle de Resultados.

O planejamento e controle de resultados podem ser definidos, em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. Especificamente, envolvem a preparação e utilização de (1) objetivos globais e de longo prazo da empresa; (2) um plano de resultados a longo prazo, desenvolvido em termos gerais; (3) um plano de resultados a curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidade (divisões, produtos, projetos, etc.); e (4) um sistema de relatórios periódicos de desempenho, mais uma vez para os vários níveis de responsabilidade (WELSCH, 1983 p.21).

Ao iniciar a implantação de um orçamento empresarial em uma organização é necessário avaliar antecipadamente diversos aspectos que envolvem a organização. Entre eles o mercado, a capacidade de produção, a disponibilidade financeira e a estrutura física e de pessoal. Para analisar a eficácia do orçamento empresarial, é importante que seja efetuado por setores, avaliando seus custos e receitas, não submetendo toda a organização a um teste de resultado.

O presente artigo apresenta o “Orçamento empresarial” como ferramenta de gestão que pode ser útil na gestão de uma organização e neste caso em uma concessionária de veículos. Destaca-se nele a estrutura de um orçamento empresarial e sua aplicação dentro da organização demonstrando os vários tipos de orçamento: orçamento de vendas, orçamento de compras, orçamento de despesas, orçamento financeiro e orçamento de investimento.

O artigo trata como ponto inicial de uma gestão administrativa a aplicação do orçamento de vendas, projetando as receitas estimadas do período com base no histórico de meses anteriores do mercado automotivo e também das vendas realizadas pela organização nestes meses, bem como a avaliação futura do mercado com base nas perspectivas econômicas de mercado para a região onde a organização está inserida.

É através do orçamento de vendas que a organização tem a possibilidade de prever futuros gastos que irão ocorrer com a realização das respectivas receitas. Estas informações serão base para a elaboração do orçamento financeiro e possíveis projeções de investimentos.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A partir do momento que uma organização percebe a necessidade de implantar um orçamento empresarial, é necessário que seja efetuado um estudo sobre os conceitos e objetivos do orçamento empresarial, áreas de necessidade imediata, reflexos internos e externos, para que ao iniciar a implantação esteja clara a direção que será tomada e quais objetivos deverão ser atingidos, só assim dar início a implantação e aplicação do orçamento.

O orçamento empresarial dará diretrizes a todas as pessoas que estão envolvidas na gestão da organização e demais colaboradores, devendo haver um

controle de sua aplicação e comparação dos resultados atingidos. De nada adianta elaborar um orçamento empresarial inatingível ou sem um acompanhamento periódico da sua realização.

Neste trabalho, apresentamos conceitos de Orçamento empresarial em um todo, e conceitos específicos de sua ramificação entre eles orçamento de vendas, orçamento de operações, orçamento de compras, orçamento financeiro e orçamento de investimento.

Após a explanação dos conceitos gerais de orçamento, sabendo-se que segundo autores diversos citados neste artigo, o primeiro a ser implantado deverá ser o Orçamento de vendas, identificaremos os fatores que influenciam na elaboração, execução e resultado deste orçamento.

Após identificar esses fatores, será efetuada uma pesquisa do histórico anterior na área de vendas da organização em questão e perspectiva de mercado será apresentado um modelo de orçamento de vendas aplicável em uma concessionária de veículos.

A proposta deste estudo é demonstrar aos gestores da concessionária, a viabilidade de implantação de um orçamento empresarial e o que sua aplicação pode oferecer de resultados no contexto geral da organização.

1.2 PROBLEMA

A proposta deste estudo é demonstrar aos gestores da concessionária a viabilidade de implantação de um orçamento empresarial e o que sua aplicação pode oferecer de resultados no contexto geral da organização.

Tendo como base no contexto acima, identifica-se a necessidade de efetuar levantamentos baseados em dados contábeis, através do balanço mensal da organização, para que tenhamos o histórico anterior na área de vendas, o qual apresentaremos modelo de orçamento, bem como pesquisar o mercado automotivo a qual a organização está inserida e coletar informações com o gestor da organização em relação a estratégias de vendas a serem aplicadas.

Quais os benefícios que o orçamento empresarial pode trazer aos gestores e para o resultado geral da organização? Que dificuldades são encontradas para sua aplicação, controle e realização?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Este artigo tem por objetivo demonstrar e propor a utilização do orçamento empresarial na gestão da empresa objeto deste estudo, visando auxiliar aos gestores no processo decisório.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Conceituar Orçamento Empresarial e demonstrar a sua importância dentro de uma organização.
- b) Demonstrar através da DRE o histórico de receitas e despesas da organização nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2011.
- c) Efetuar uma pesquisa quantitativa juntamente com o gestor da empresa em relação à previsão de receitas e despesas para os meses de fevereiro e março de 2012.
- d) Acompanhar mensalmente a realização do orçamento repassando os resultados para a direção da organização.
- e) Analisar as vantagens e desvantagens do modelo proposto adequando-o com ajustes de acordo com a necessidade da organização.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este artigo se justifica pela necessidade da utilização de uma ferramenta de trabalho que auxilie e norteie os gestores para a realização de metas e objetivos, em relação a receitas, despesas e resultados da organização.

A empresa, objeto deste estudo de caso, tem como forma de gerência a experiência de seus gestores na atividade, sendo que seu planejamento estratégico é com base em ações futuras, com a avaliação do mercado e possíveis resultados a serem obtidos. A projeção das receitas e despesas é feita de forma global, não

havendo uma ferramenta analítica de gestão para que seja efetuado um comparativo do previsto e do realizado.

A implantação do orçamento empresarial dará suporte aos gestores, que poderão acompanhar o previsto e o realizado da organização, tomar decisões de ampliar ou reduzir as previsões para períodos futuros, pela flexibilidade que ele permite.

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos deste artigo se baseiam em pesquisa bibliográfica qualitativa e aplicação da pesquisa em uma organização, caracterizando-o como um estudo de caso de forma quantitativa.

A coleta de dados da organização dar-se-á através dos demonstrativos contábeis e financeiros da empresa em questão, em entrevista com o gestor da organização e pesquisa dos fatores externos do mercado automobilístico.

Este trabalho consiste num estudo teórico - empírico, utilizando como tipo de pesquisa o estudo de caso na concessionária de veículos Mitsubishi – Mont Kóya Comércio de Veículos LTDA, especificamente em seu departamento de venda de veículos.

Tendo em vista que a análise foi feita através de uma pesquisa direta em demonstrativos contábeis e financeiros, e projetado orçamento empresarial aplicado dentro da concessionária de veículos, faz com que este trabalho seja caracterizado como um estudo de caso.

Segundo Gil (2002) p.54, "O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados".

A pesquisa bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2001) p.43-44, "Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita".

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este artigo teve como base conceitos de autores que consideram o orçamento empresarial uma ferramenta de grande importância para o planejamento e controle das atividades da organização, tendo em vista a necessidade de informações a fim de anteceder e dar diretrizes aos gestores, de forma que possibilite estimar recursos futuros e sua aplicação na atividade empresarial.

No caso de uma concessionária de veículos, o orçamento empresarial deverá ser flexível, podendo sofrer mudanças em função do mercado de veículos automotores e da economia regional.

Segundo Sanvicente (1995) p.16, “Planejar é estabelecer com antecedência as ações a ser executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições em relação a um período futuro determinado, para que sejam, alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades”.

Para efetuar esse planejamento e orçamento são necessárias informações do balanço contábil, conhecimento do mercado o qual a atividade da empresa faz parte, conhecimento da potencialidade da organização e de seus colaboradores, a fim de que o orçamento elaborado seja atingível e flexível e controle interno da realização do orçamento. Um instrumento bem elaborado fornece direção e orientação para a execução, sendo que o mesmo deverá ser acompanhado através de controles internos e ao final de cada período efetuado a comparação a fim de verificar se o orçamento planejado foi realizado de acordo com o previsto ou não. Caso algum item do orçamento não tenha atingido o objetivo, deverá ser feita nova análise para readequar ao mais próximo possível da realidade.

Sanvicente, 1995 p.17 diz que “No que se refere mais especificamente ao planejamento, a empresa deve contar com um procedimento sistemático regular, tanto quanto permitam seus recursos, de coleta de informações sobre as condições do ambiente externo que a circunda” e que “No caso do controle, destacamos o papel a ser desempenhado pela contabilidade da empresa como mecanismos de registro dos fatos ocorridos”.

Para que o orçamento seja um instrumento eficaz e de grande importância na administração da organização, ele deve ser elaborado com antecedência aos períodos propostos, tendo como base de valores o histórico contábil anterior de cada

item e uma projeção futura de acordo com a realidade do mercado e objetivos da organização. Depois de elaborado o orçamento, deverá ser apresentado aos usuários, bem como manter um controle da realização do orçamento, para que no final de cada período efetue-se um comparativo e análise dos itens, avaliando os realizados e os não realizados, colocando-os para reavaliação de valores.

De acordo com Sanvicente (1995 p 19), os orçamentos são instrumentos de direção aos gestores, possibilitando seu controle e reavaliação.

Como instrumentos de administração os orçamentos elaborados fornecem direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado.

A organização que tem suas atividades baseadas em um orçamento eficaz, previamente planejado, poderá readequar seus custos de acordo com suas receitas, tornando o negocio mais rentável e competitivo.

Para a implantação do orçamento é necessário a colaboração de todos os envolvidos nos processos da organização (Direção, gerência e operacional).

Padoveze (2000, p.370) destaca que alguns quesitos básicos para a implantação de um sistema orçamentário, entre eles:

Envolvimento dos gerentes: os gerentes devem participar ativamente dos processos de planejamento e controle, para obtermos o seu comprometimento;

Orientação para objetivos: o orçamento deve se direcionar para que os objetivos da empresa sejam atingidos eficiente e eficazmente;

Comunicação integral: compatibilização entre o sistema de informações, o processo de tomada de decisões e a estrutura organizacional.

Expectativas realísticas: para que o sistema seja motivador; deve apresentar objetivos que sejam desafiadores, mas passíveis de serem cumpridos;

Reconhecimento dos esforços individuais e de grupos: o sistema orçamentário é um dos principais instrumentos de avaliação de desempenho.

2.1 CONCEITOS

Neste artigo utilizamos como base do estudo conceitos de Orçamento, Planejamento e Controle de Resultados, baseados em autores como Sanvicente, Welsch, Frezatti, Sobanski e publicações diversas como SEBRAE. Esses dados servirão de base para a realização do trabalho.

2.1.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Conforme SEBRAE (2005), “Orçamento Empresarial é um instrumento de planejamento e controle das receitas, despesas e resultados do empreendimento. O orçamento parte do comportamento do passado e olha as possíveis mudanças futuras, qualificando, em termos econômicos e financeiros as atividades da empresa. Trata-se de uma previsão, uma meta, de acordo com a qual serão tomadas as decisões na empresa”.

O SEBRAE (2005) identifica o Orçamento Empresarial como um Instrumento de Apoio Gerencial. De acordo o SEBRAE (2005), “O orçamento integra aspectos operacionais e financeiros, servindo para fixar objetivos, políticas e estratégias, harmonizar os objetivos das partes da empresa, quantificar as atividades e suas datas de realização, melhorar a avaliação e a utilização de recursos. O controle orçamentário se presta ainda a comunicar, aos donos e administradores, as intenções e realizações da empresa e é eficaz instrumento para se avaliar se a realidade da empresa está de acordo com aquilo que seus proprietários desejam dela”.

O orçamento empresarial é um instrumento de gestão que define os objetivos e metas a serem atingidos em períodos futuros, os quais estejam relacionados as expectativas de resultados dos investidores. É elaborado através de diversos estudos com base no histórico de um determinado período anterior da empresa, estudo do mercado ao qual a organização está inserida e aplicabilidade do mesmo desta organização.

O orçamento empresarial dá diretrizes aos gestores para a realização das atividades a fim de atingir metas e objetivos previamente estabelecidos pela direção e proprietários da organização.

Na visão de Sanvicente (1995), p.18, os orçamentos elaborados fornecem direção e instrução para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado.

O controle do Orçamento, segundo Sanvicente, (1995) p.23, oferece as seguintes vantagens:

- a) Permite indicar necessidades de medidas corretivas, quando o desempenho efetivo não é considerado satisfatório e o processo de execução pode ser redirecionado para melhor atender aos objetivos da empresa
- b) Proporciona informações para a avaliação do desempenho de funcionários com responsabilidades administrativas e de operários produtivos apoiando um eventual sistema de incentivos.
- c) Em caso de desempenho mais do que simplesmente satisfatório, aponta oportunidades de aproveitamento de economias ou aumentos de eficiência transferíveis a outras partes da empresa. Esta possibilidade é consolidada pela centralização do processo orçamentário (planejamento e controle) ao nível mais alto possível e em termos de assessoramento à alta direção, para que a visão alcançada seja a das operações da empresa como um todo.

QUADRO 1 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DE RESULTADOS

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DE RESULTADOS	
<i>VANTAGENS</i>	<i>DESVANTAGENS</i>
Desenvolvimento da sofisticação da administração em seu uso	O plano de resultados baseia-se em estimativas
Elaboração de um plano (orçamento) realista de vendas	Um programa de planejamento e controle de resultados deve ser permanentemente adaptado às circunstâncias existentes

Estabelecimento de Objetivos e padrões realistas	A execução de um plano de resultados não é automática
Comunicação adequada de atitudes, políticas e diretrizes pelos níveis administrativos superiores.	O plano de resultados não deve tomar o lugar da administração
Obtenção de flexibilidade administrativa no uso do sistema	Falta de parâmetros de custos internos
Atualização do sistema de acordo com o dinamismo do meio em a administração atua	Custo de demissões

Fonte: Orçamento Empresarial (WELSCH, GLENN A.), 1993, pag. 63-64)

2.1.2 PROCESSOS DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Segundo artigo publicado na biblioteca SEBRAE/NA (2005), para um bom resultado do orçamento empresarial, deve ocorrer um planejamento prévio das ações, observando os seguintes itens:

Em relação às Receitas:

- Identificar as receitas de períodos anteriores (base para projeção)
- Identificar a demanda futura do mercado
- Determinar a taxa de crescimento esperada das vendas para os próximos períodos, levando em consideração:
 - Situação econômica da área de atividade
 - Variações sazonais da região
 - Metas de resultados do negócio buscando um retorno financeiro viável aos seus investidores
 - Estrutura física e de pessoal
- Projetar o valor esperado de vendas para os períodos seguintes
- Calcular Impostos e Custos sobre a venda projetada

Em relação às Despesas:

- Identificar as despesas dos períodos anteriores (base para projeção)

- Identificar individualmente as despesas necessárias para que a receita projetada se realize, sendo elas de vendas, administrativas ou financeiras.
- Verificar a necessidade de aumento de estrutura física e de pessoal

Em relação aos Resultados:

- Os orçamentos de Receitas, Despesas e Custos deverão se alterar de forma equilibrada. Com a elevação das receitas, terá em consequência uma alteração de custos e despesas. A alteração de custos e despesas torna-se viável quando a receita projetada seguir as mesmas proporções de crescimento, não esquecendo que para um crescimento da produção poderá haver necessidade de investimentos no processo produtivo, estrutura e treinamento de pessoal.
- Verificar se o resultado projetado atende as expectativas dos investidores, caso contrário deverá ser reavaliado o orçamento desde as ações para alavancar vendas, aumentar a produtividade até a possível redução de custos e despesas.

Em relação aos Investimentos:

- Projetar os investimentos de acordo com o resultado, estabelecendo a parcela que será destinada ao aumento da estrutura a qual auxiliará no processo produtivo, bem como outros investimentos necessários para o crescimento e expansão da empresa.

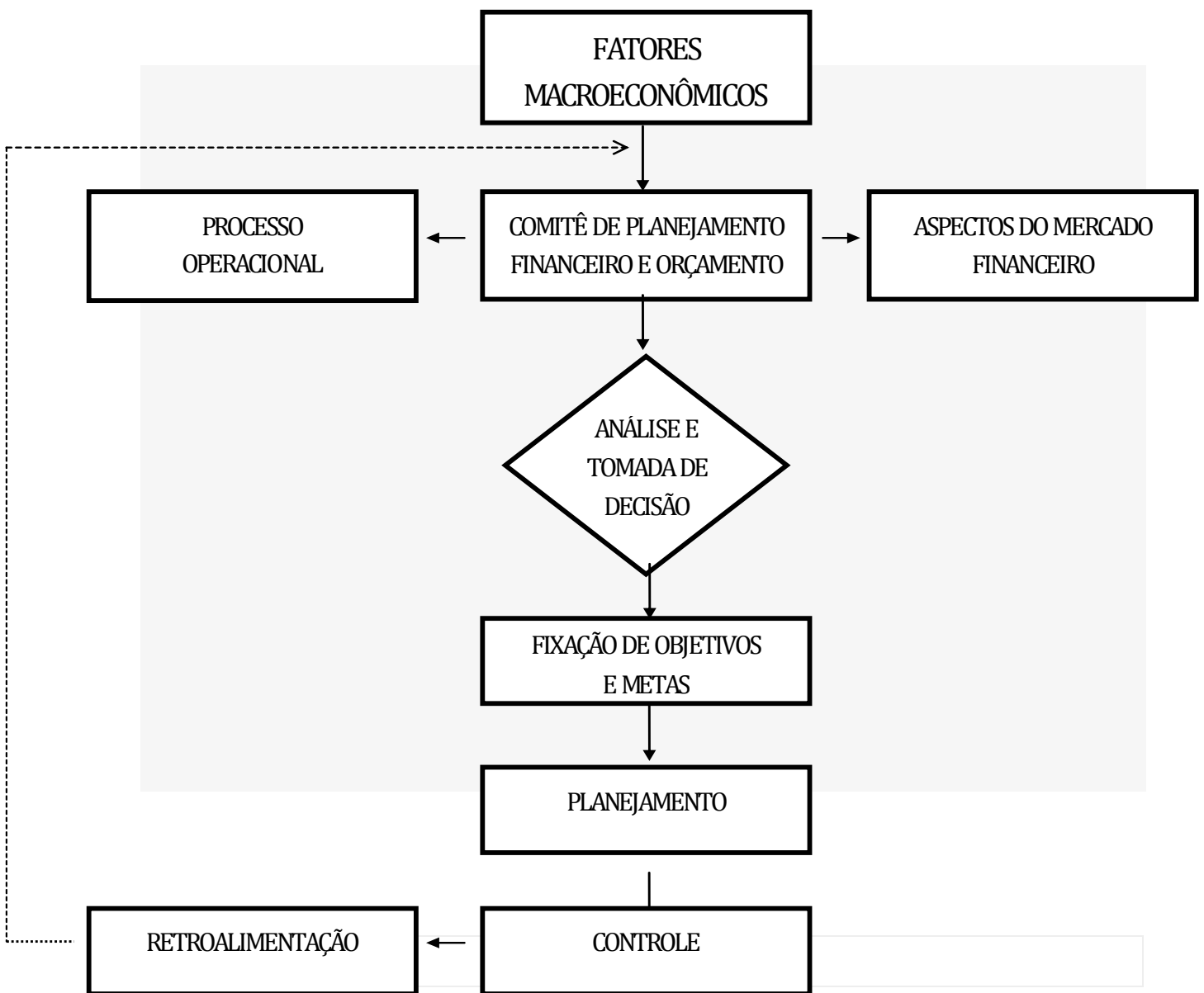
De acordo com publicação na biblioteca SEBRAE/NA (2005):

- O processo de planejamento orçamentário acrescenta valor às atividades da empresa na medida em que faz com que todos os envolvidos pensem no negócio e antevejam os resultados econômicos que podem ser gerados. Mais importante do que o orçamento é o processo orçamentário.
- Nenhum orçamento, por si, pode garantir que os resultados projetados serão alcançados. Para que o orçamento se cumpra, é preciso disciplina na execução orçamentária e isso depende da atitude do empreendedor e do administrador do negócio, no acompanhamento e avaliação dos resultados e desvios.

Também se faz necessário:

- Registro de todas as transações da empresa através da contabilidade
- Comparação do realizado com o orçado, identificando as variações.
- Ações corretivas sobre as variações
- Revisão do orçamento sempre que necessário em função de metas, fatores externos e internos que possam surgir no decorrer dos períodos seguintes

QUADRO 2 – PROCESSOS DE IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL



Fonte: www.ebah.com.br

A implantação e implementação na empresa exige algumas condições mínimas a seguir apresentadas: a) Estrutura organizacional compatível com os objetivos e as metas;

2.1.3 ORÇAMENTO DE VENDAS

O volume de vendas é a fonte de entrada de recursos da organização. É onde começa todo o planejamento da empresa. Sem definir a estimativa de vendas não é possível fazer o planejamento de despesas e investimentos a serem efetuados em um determinado período.

Para definir o objetivo a ser atingido com as vendas é necessário observar:

- Fatores internos:
 - Ter conhecimento das condições atuais a empresa, no que se refere à estrutura física, de pessoal e de capital de giro para atender a demanda desejada.
 - Avaliar o impacto dos objetivos sobre a própria empresa
- Fatores externos:
 - Ter conhecimento do mercado de atuação, levando em consideração a sua sazonalidade, como por exemplo, em regiões agrícolas, as quais tem períodos de safra e entressafra.
 - Ter conhecimento do produto da concorrência, e sua abrangência de mercado.
- Definição de estratégias para atingir o objetivo de vendas

2.1.3.1 - PERSPECTIVAS DO MERCADO AUTOMOBILÍSTICO

Na elaboração do orçamento de vendas e suas estratégias, é importante ter conhecimento do mercado onde a organização atua.

Conforme publicação da Fenabreve (2012), pesquisas demonstram que a perspectivas de crescimento no ramo automobilístico para o ano de 2012, o qual a empresa em estudo está inserida, ficarão em torno de sete por cento,

indicando que a projeção de vendas poderá ser favorável para o crescimento da organização.

2.1.4 ORÇAMENTO DE COMPRAS E ESTOQUE

O planejamento de estoques e compras é o segundo passo para a elaboração do orçamento empresarial. Welsch (1993, p: 371), destaca que depois de planejarem as vendas, três projeções são necessárias, a saber: (1) o volume de estoques que devem estar disponíveis no início do mês (IDM); (2) as quantidades de mercadorias a serem compradas no período; e (3) os estoques desejados no final do mês (FDM).

A tendência de muitas organizações é trabalhar com estoques elevados, giro baixo, dificultando o fluxo de caixa e reduzindo suas disponibilidades.

Segundo Welsch (1993, p: 373), o nível de estoques é um dos problemas mais sérios enfrentados por um varejista ou atacadista, esse fator deve receber atenção prioritária.

2.1.5 ORÇAMENTO DE DESPESAS

Segundo Welsch (1993, p:382), Cada indivíduo responsável pela realização de despesas deve participar ativamente do planejamento dessas despesas para o seu departamento ou função. E que, o valor das receitas líquidas pode ser adequado para algumas despesas, enquanto o número de transações pode ser mais apropriado para outras.

Como exemplo, destaca que as despesas devem ser equiparadas com o resultado da Margem Bruta deduzida a Margem líquida desejada, conforme demonstramos abaixo:

Receitas Planejadas.....	R\$ 90.000,00
Custo Planejado.....	R\$(40.990,00)
Margem Bruta Planejada.....	R\$ 49.010,00
Margem Líquida desejada.....	R\$ 2.700,00
Limite de Despesas	R\$(46.310,00)

Entende-se que este orçamento deve ficar dentro do valor do limite de despesas e caso ultrapasse o mesmo deverá ser revisto e readequado, para que possa fazer parte do orçamento geral e então passar para os orçamentos seguintes, que são o de disponibilidades e demonstração do resultado do exercício.

2.1.6 ORÇAMENTO FINANCEIRO OU DE DISPONIBILIDADES

A saúde financeira é um dos fatores de sustentabilidade e projeção futura da organização. Para obter esta situação, fatores como liberação de crédito, liquidez de clientes, créditos obtidos junto a fornecedores e instituições financeiras, entre outros.

O gestor da organização deve utilizar-se de demonstrativos financeiros que auxiliem na tomada de decisão e elaboração do orçamento empresarial. Um desses demonstrativos é o Fluxo de Caixa.

Fluxo de caixa é um instrumento de planejamento e controle que tem por objetivo auxiliar o empresário a tomar decisões sobre a situação financeira da empresa. Consiste em um relatório gerencial que informa toda a movimentação de dinheiro (entradas e saídas), sempre considerando um período determinado, que pode ser uma semana, um mês etc. (CAVALCANTE, 2005 p:02).

Segundo Cavalcante (2005.p:3) o fluxo de caixa serve para:

Planejar e controlar entrada e saída de caixa num período de tempo determinado;

Auxiliar o empresário a tomar decisões antecipadas sobre a falta ou a sobra de dinheiro na empresa;

Verificar se a empresa está trabalhando com aperto ou folga financeira no período avaliado;

Verificar se os recursos financeiros são suficientes para tocar o negócio em determinado período ou se há necessidade de obtenção de capital de giro;

Planejar melhores políticas de prazos de pagamentos e recebimentos;

Avaliar a capacidade de pagamentos antes de assumir compromissos;

Conhecer previamente (planejamento estratégico) os grandes números do negócio e sua real importância no período considerado;

Avaliar se o recebimento das vendas é suficiente para cobrir os gastos assumidos e previstos no período considerado;

Avaliar o melhor momento para efetuar a reposição de estoque em função dos prazos de pagamento e da disponibilidade de caixa;

Avaliar o momento mais favorável para realizar promoções de vendas visando melhorar caixa do negócio;

Por estes motivos o fluxo de caixa é uma ferramenta indispensável para a elaboração do orçamento, bem como para previsão e gestão das movimentações financeiras da organização.

2.1.7 ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS

A empresa é formada de uma determinada estrutura física e de pessoas para atender a sua atividade. Quando falamos de estrutura física, máquinas e equipamentos, instalações, veículos, etc., não podemos esquecer-nos da depreciação que com o decorrer do tempo recai sobre toda essa estrutura. É necessário então repor esse desgaste através de novos investimentos.

Segundo Welsch (1993, p:231), O orçamento de investimentos em imobilizado expressa os planos detalhados da alta administração em relação a acréscimos, melhoramentos, substituição de ativos, patentes e aos fundos reservados para esses fins. Os aumentos de imobilizado representam a aquisição de ativos cujos custos são alocados a vários exercícios contábeis futuros.

Em relação a pequenos reparos Welsch (1993, p:231), comenta que devem ser incorporados aos orçamentos de despesas corrente. E que, os custos de reparo importantes ou extraordinários, cujo custo é capitalizado, podem ser incluídos no orçamento de investimentos em imobilizado ou em um orçamento específico para consertos ou reparos extraordinários.

A tomada de decisão na elaboração do orçamento de investimentos deve levar em conta o que esse aumento de imobilizado trará de retorno sobre o capital investido, que deverá ser igual ou superior ao retorno corrente dos ativos, também deverá ser avaliado a necessidade real desse investimento.

Para tanto, Welsch (1993, p: 236) destaca que antes de incluir um novo investimento no orçamento empresarial deve haver propostas observando os seguintes itens:

1. Descrição do projeto
2. Motivos para a recomendação
3. Levantamento de dados
4. Vantagens e desvantagens do projeto
5. Avaliação do valor de investimento
6. Especificação das exigências financeiras
7. Datas prováveis de início e conclusão
8. Planos de coordenação do projeto com os objetivos e potencialidade da empresa, a curto e a longo prazos.

Com estas informações a alta administração poderá decidir dar continuidade ou abandonar o projeto de investimento que iria compor o orçamento empresarial.

2.1.8 DRE (DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO)

A Demonstração do Resultado do Exercício é um relatório contábil onde são apresentadas de forma resumida as operações de uma empresa em um determinado período. É uma demonstração obrigatória, conforme determina o art. 175 da Lei n.º 6.404/76. Na DRE as contas de receitas e despesas, apresentam-se de forma resumida demonstrando o resultado do exercício no final do período em questão.

É através a DRE que será apurado o resultado do período, verificando se ocorreu lucro ou prejuízo. A apuração acontece pela transferência de receitas e despesas para a Demonstração do Resultado do Exercício, para que no período

seguinte inicie-se novamente partindo do zero, não acumulando receitas e despesas para o ano seguinte.

É com base no orçamento de receitas e despesas que é projetado a DRE, a qual será utilizada para avaliação do resultado dos orçamentos anteriores. Somente através da DRE que pode concluir se os orçamentos projetados para um determinado período poderá ser colocado em prática.

A DRE irá demonstrar o Lucro Líquido do exercício, verificar a viabilidade da atividade e se o retorno do investimento com base no orçamento projetado atenderá as expectativas dos investidores caso ele se realize por completo.

2.1.9 CONTROLE DE RESULTADOS

O controle de resultados é indispensável para um bom resultado do orçamento, possibilita uma avaliação realista dos objetivos planejados e faz com que o administrador acompanhe todas as variáveis relevantes ocorridas no período planejado podendo fazer as correções necessárias no orçamento ou na gestão da organização, buscando a eficácia do orçamento empresarial.

O conceito de planejamento e controle de resultados implica elementos de realismo, flexibilidade e atenção permanente às funções de planejamento e controle da administração. Esta definição identifica a administração como o principal fator do êxito da empresa a longo prazo. Também está implícita a crença de que uma administração competente pode planejar, manipular e controlar as variáveis relevantes à vida da empresa. Em muitas das empresas bem administradas, o planejamento e controle de resultados tem sido identificado como um "modo de administrar". Focaliza diretamente uma abordagem racional e sistemática ao planejamento global e ao controle dinâmico dando ênfase à administração por objetivos e à flexibilidade realista na execução das tarefas administrativas (WELSCH, 1983 p.21).

Para o controle dos resultados o gestor deve ter uma contabilidade eficaz e que demonstre em tempo real os resultados através dos demonstrativos contábeis, as quais serão relevantes para uma tomada de decisão. Os principais demonstrativos contábeis a serem utilizados para análise são: Balanço Patrimonial (Gerencial), Demonstração de Resultados (DRE), Fluxo de Caixa, Análises Contábeis do balanço, entre outros.

É com as informações dos demonstrativos contábeis e com as estratégias de vendas que o gestor deverá planejar suas ações e elaborar o orçamento empresarial.

A Contabilidade é uma ciência que registra informações passadas, através de seu sistema de escrituração dos fatos. No entanto, ao longo do desenvolvimento da Ciência Contábil, surgiram técnicas e procedimentos de análise que contribuíram para o uso dos dados contábeis como ferramenta de informações preditivas, utilizadas pelos administradores, que fora denominado de contabilidade gerencial ou decisória. Uma das ferramentas da contabilidade gerencial mais utilizada pelos administradores é o planejamento e controle orçamentário (WELSCH, 1993).

3 CAPÍTULO I – ESTUDO DE CASO

3.1 EMPRESA

Neste capítulo será apresentado o processo físico-operacional da empresa bem como suas atividades, o sistema a qual está inserida, e demais características da sua atividade de Concessionária de Veículos Automotores, Peças, Acessórios, e Assistência Técnica.

3.1.1 APRESENTAÇÃO

A empresa em estudo denomina-se Mont Kóya Comércio de Veículos LTDA, fundada em Abril/2002 com a então razão social RGA Comércio de Veículos LTDA. Atende pelo nome fantasia de Mont Kóya Motors e tem como atividade principal a comercialização de veículos novos da marca MITSUBISHI.

Sociedade empresária limitada é administrada pelo sócio Altemir Ceroni, profissional em administração de empresas e com vasta experiência no ramo de venda de veículos automotores. Mantém em média quadro de 27 colaboradores, que concentram seu trabalho nos cinco departamentos da empresa, ligados a área de vendas veículos novos e usados, peças, assistência técnica e administrativa.

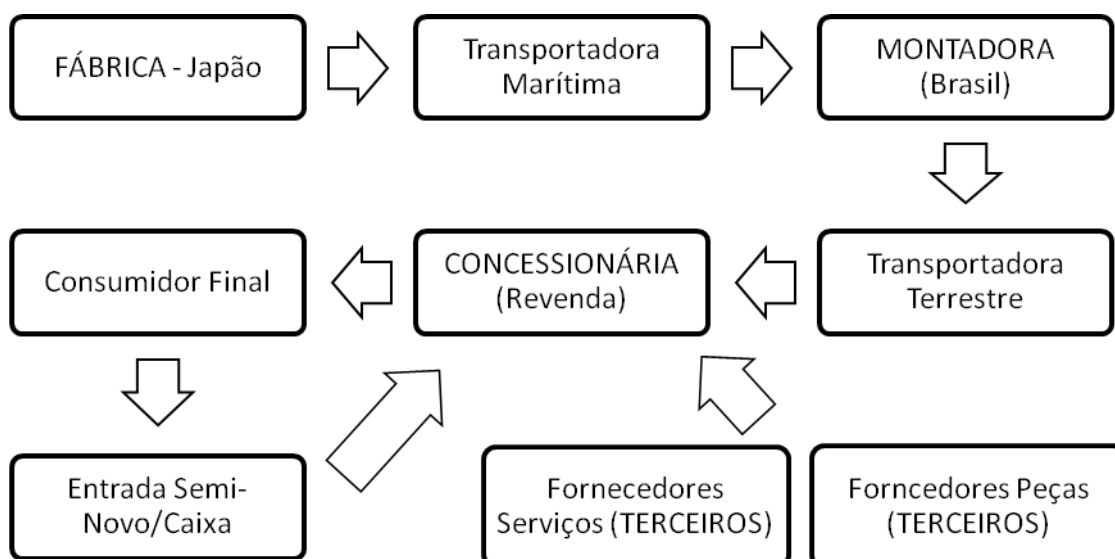
Situada na Via Lateral Alfredo Luiz Bortoli, Trevo da Guarani, na cidade de Pato Branco, estado do Paraná. Região voltada predominantemente para a agricultura e pecuária, com pequena tendência a industrialização, atende toda a gama de municípios do Sudoeste Paraná e alguns municípios de outras regiões.

Tem como seus principais clientes, os grandes produtores agrícolas e pecuaristas, além de grandes empresários da região.

A empresa comercializa toda a linha de veículos novos da marca MITSUBISHI, tendo como principal produto os veículos utilitários, em vista da região com característica predominantemente agrícola. É concessionária autorizada da Mitsubishi Motors e seu principal fornecedor é a empresa MMC Automotores do Brasil S.A., montadora autorizada da marca MITSUBIHI no Brasil. Possui assistência técnica onde são aplicadas peças originais e serviços especializados através de profissionais treinados diretamente na fábrica.

3.2 PROCESSOS

O processo inicial da atividade acontece com a remessa do veículo pela montadora, em caso de veículos nacionais; e veículos importados pela fábrica do Japão para a montadora que envia para a Concessionária. Esta remessa acontece com a atribuição mensal previamente estabelecida, através da cota destinada à concessionária em estudo, até a venda deste veículo, para o consumidor final, conforme quadro abaixo:



Fonte: Bernardi, Lucion, (2009)

No que se refere a veículos novos, temos envolvidos no processo, a fábrica, a transportadora, a montadora (MMC Automotores do Brasil S.A.) localizada no Brasil, a concessionária revendedora e por fim, o consumidor final.

Quanto aos veículos seminovos, envolvem-se no processo o cliente que utilizou o seu veículo como pagamento parcial de sua nova aquisição, a concessionária, os prestadores de serviço de manutenção, quando for necessário, e novamente o consumidor final.

No caso de assistência técnica, o processo é iniciado na compra de peças e acessórios originais (montadora/fábrica), ou de peças e acessórios não fornecidos pela fábrica e, portanto não originais. Depois de adquirida a mercadoria é entregue no endereço do concessionário, através de uma transportadora e, por fim, é revendido ao consumidor, com serviços de mão de obra agregado ou não, dependendo da situação.

3.3 ORÇAMENTO DE VENDAS DA EMPRESA

Este capítulo detalha as receitas e despesas diretas do departamento de vendas nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2011 (em percentuais), e o orçamento empresarial estabelecido para o mês de fevereiro e março de 2012, através de planilhas demonstrativas dos respectivos valores.

Para análise do histórico anterior de valores, as planilhas basearam-se em números dos relatórios gerenciais e contábeis dos meses anteriores em questão. A projeção dos valores futuros teve como base o mercado de veículos e a atribuição da fábrica para a respectiva concessionária.

3.4 ATRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS

Atribuição é a quantidade mensal de veículos determinada pela fábrica que serão faturados para a concessionária.

Referente o período de fevereiro de 2012, a atribuição estabelecida foi inferior aos demais meses, em função de que no mês de dezembro foi faturada uma quantidade maior que a atribuição normal, devido às férias coletivas do final de ano.

Isso fez com que acumulasse uma determinada quantidade de veículos em estoque, suficientes para suprir a demanda dos meses de janeiro e fevereiro de 2012.

Sendo assim a previsão de faturamento pra o mês de fevereiro não leva em conta os veículos faturados pela fábrica no mês correspondente.

3.5 DRE - HISTÓRICO E PROJEÇÃO DE RESULTADOS

Demonstração do resultado do exercício dos meses 10, 11 e 12/2011 do departamento de vendas (valores com divisor) e projeção meses 02 e 03/2012.

RESULTADO DE NOVOS	10/2011	11/2011	12/2011	PROJEÇÃO
1-RECEITA BRUTA	478.415,60	598.662,80	518.675,20	554.859,47
VENDA VEICULOS NOVOS	469.912,00	595.853,20	511.480,00	548.690,00
RETORNO FINANCIAMENTOS	3.503,60	2.809,60	4.595,20	3.636,14
CREDITOS FABRICA	5.000,00		2.600,00	2.533,33
2-DESPESAS VARIÁVEIS	440.503,25	595.985,63	481.878,65	509.257,93
CUSTO VEICULOS NOVOS	432.145,21	557.055,93	477.918,80	502.175,40
CUSTOS ADICIONAIS	1.117,22	1.919,67	980,28	1.338,95
TRIBUTOS	427,65	344,17	562,91	444,91
INTERMED NEGOCIOS	2.100,00			700,00
COMISSAO	2.862,02	4.109,53	1.718,77	2.896,77
ENCARGOS	1.024,60	1.085,13	498,01	997,94
PROVISÕES	826,55	1.471,21	199,89	703,96
3-LUCRO BRUTO	37.912,35	32.677,16	36.796,54	45.601,54
4-DESPESAS FIXAS	10.498,50	14.101,42	16.323,72	13.641,20
DESPESAS C/EMPREGADOS	1.139,17	79,15	4.099,22	1.772,51
DESPESAS C/VENDAS	3.066,28	7.482,85	4.818,69	5.122,60
DESP. ADMINISTRATIVAS	6.293,05	6.539,42	7.405,81	6.746,09
9-LUCRO LIQUIDO DPTO	27.413,85	18.575,74	20.472,82	31.960,34

Fonte: DRE Gerencial da empresa Mont Koya

Analisando a DRE do departamento de vendas da empresa dos períodos anteriores, verificou-se que as receitas tiveram uma variação de um mês para o outro que pode ser em função do mercado. As expectativas de receitas de acordo com a projeção futura são superiores a média dos últimos três meses, um dos motivos do aumento do lucro líquido do departamento. As despesas fixas foram em sua maior projetadas com uma redução em relação ao mês de dezembro de 2011, e os custos variáveis aumentaram em função da receita projetada. Com esta projeção a organização espera um aumento de 56,11% do lucro em relação ao período anterior.

O motivo do resultado inferior nos meses de novembro e dezembro de 2011, é que parte das vendas foi efetuada pelo preço mínimo objetivando reduzir o estoque elevado de veículos da concessionária e aumentar o capital de giro. Nos meses de fevereiro e março de 2012, as vendas foram projetadas utilizando o preço sugerido da fábrica, já que o estoque se estabilizou nos meses anteriores.

As despesas com empregados no mês de dezembro foram significativas devido a indenizações de contratos de trabalho onde ocorreram multas de FGTS, despesas estas que não ocorrem mensalmente. Despesas como indenizações de contrato de trabalho não são previstas em orçamento o que pode mudar o resultado previsto. O período de janeiro de 2012, não pode ser analisado, por não estar totalmente encerrado o balancete gerencial.

A projeção para o mês de fevereiro e março de 2012 foi feita com base em entrevista com um dos gestores da empresa, que ocupa a função de gerente comercial. Para esta projeção foi aplicado para as receitas o preço de venda sugerido pela fábrica e para as despesas fixas a média dos últimos dois meses. Para as despesas variáveis, sendo elas comissões e encargos foram aplicados a política de comissionamento da empresa.

Em relação a receitas foram efetuadas projeções de vendas sobre 25 unidades de veículos de diversos modelos da marca Mitsubishi.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo constatou a viabilidade de implantação do orçamento empresarial em empresas, desde que tenham a participação de proprietários e gerentes, trabalhando de forma integrada na tomada de decisão e na gestão dos colaboradores e atividades da organização. Todos os envolvidos nas atividades que fazem parte do orçamento empresarial devem estar bem esclarecidos das necessidades da empresa e precisam estar motivados para que o orçamento se realize da melhor forma. Se necessário alterações ou remanejamento do quadro funcional da empresa deve ser efetuado a fim de atingir esse objetivo.

O orçamento empresarial deve ser planejado, colocado em discussão entre os gestores da organização, aplicado a conhecimento de todos, e controlado período a período. Não deve ser efetuado um orçamento empresarial inatingível ou inflexível, de acordo com as situações do mercado onde a empresa atua.

Antes de iniciar a elaboração do orçamento empresarial, devem-se avaliar todas as variáveis internas e externas, bem como a expectativa de retorno de capital dos investidores.

Para tanto deve ser elaborado pela direção da organização, com a participação dos gerentes de cada departamento onde será aplicado. Sempre deve ser iniciado tendo como base o Orçamento de Vendas, seguido, de Orçamento de Compras, Orçamento de Despesas, Orçamento Financeiro, Orçamento de Investimentos e por fim a DRE. O orçamento empresarial não será eficaz se não vier acompanhado de um controle periódico da sua realização, ou seja, não há orçamento sem controle de resultados. Segundo Welch (1993) p.308, o acompanhamento deve ser efetuado mensalmente, através de relatórios de desempenho, os quais demonstram o previsto e o realizado. Sugere-se que com uma contabilidade em tempo real esse acompanhamento seja efetuado com uma frequência maior e em períodos mais reduzidos. Quanto mais rápido se identificar uma ineficiência no orçamento mais rápido será sua revisão. Sanvicente relata que não é coerente atribuir responsabilidades de planejamento e execução a um indivíduo quando lhe é impossível dispor de autoridade suficiente para que os objetivos planejados sejam realmente atingidos graças a decisões tomadas por ele. Sendo assim sugere-se que a responsabilidade de controle do orçamento fique por conta dos gestores da organização.

4.1 CONCLUSÃO

Esse trabalho foi feito com o objetivo inicial de demonstrar aos gestores conceitos de orçamento empresarial e propor sua utilização na gestão da organização. Passar de forma teórica os passos necessários para a realização do orçamento, quem deve ser envolvido, sua aplicação e seu controle. Demonstrar também as vantagens do planejamento e controle de resultados aplicados na gestão, baseados em orçamentos previamente planejados e estabelecidos.

A elaboração definitiva do orçamento empresarial em todo o departamento da organização e sua continuidade dependerá da decisão da direção da mesma. Esse trabalho poderá ser efetuado colocando em prática a partir do mês de março de 2012.

Verificou-se também através da DRE que o departamento de vendas não agrega de forma geral mediante rateio todas as despesas da administração, sendo avaliado o departamento independente das despesas gerais, fazendo-se necessário um orçamento gerencial que atue sobre todos os departamentos para obter uma visão geral da organização.

O objetivo deste estudo foi atingido possibilitando repassar aos gestores conceitos e a importância da implantação de um orçamento empresarial dentro da organização. A implantação do orçamento dependerá da decisão da direção da empresa. Foi sugerida aos gestores a implantação do orçamento inicialmente no departamento de vendas da empresa, para posteriormente estender-se aos demais departamentos.

Enfim, o conteúdo estudado agregou conhecimento a este acadêmico o qual teve a oportunidade de iniciar um trabalho de gestão orçamentária dentro de uma organização.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES, Carlos Eduardo da Costa, “**Orçamento de Vendas**”, pesquisa feita em 2008. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informese/artigos/elaboracao-de-orcamento-de-vendas/29869/>. Acesso em 03/02/2012.

AUTOMOTIVEBUSINES, Mariana Oliveira, “**Tendências**”, pesquisa feita em 2012. Disponível em http://www.automotivebusiness.com.br/imagem/TendenciasConsultoria_autopecas.pdf. Acesso em 05/02/2012.

BERNARDI, Célia Rita; LUCION, Roberta. Monografia Análise de Viabilidade em Terceirizar Serviços Secundários em uma Concessionária de veículos – UTFPR – PR 2009.

CAVALCANTE, Jose Carlos. SEBRAE – **Revista Saiba Mais**, 2005. Disponível em www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/saibamais/fluxo_caixa_sp.pdf. Acesso em 02/02/2012.

EBAH, “**Resumo Orçamento**” Gildo Denis, pesquisa feita em 2008. Disponível em <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAADzIAF/resumo-orcamento>. Acesso em: 03/02/2012.

FENABRAVE, “**Projeção Tendências**”, pesquisa feita em 2011. Disponível em <http://www.fenabrave.com.br/principal/home/>. Acesso em: 02/02/2012.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento Empresarial Planejamento e Controle Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000

SANMICENTE, Antonio Zoratto, 19. **Orçamento a Administração de Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995

SEBRAE, “**Orçamento Empresarial**”, pesquisa feita em 2005. Disponível em [HTTP://biblioteca.sebrae.com.br](http://biblioteca.sebrae.com.br). Acesso em: 02/02/2012.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993