

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO DE CAIXA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UMA ANÁLISE DAS POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES DE SUA UTILIZAÇÃO¹

Marcela Lazzari²

Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro³

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo descrever quais são os passos necessários para a implantação de um orçamento de caixa para uma empresa de pequeno porte, identificando as potencialidades e fragilidades encontradas no processo. A pesquisa é explicativa quanto aos objetivos, com abordagem qualitativa e com a utilização do estudo de caso como procedimento técnico. Os resultados apresentam os passos a serem seguidos para implantação do orçamento de caixa que vão desde a preparação das peças orçamentárias, passando pelo fechamento do orçamento, até o reporte das variações existentes entre o orçado e o realizado. Por último, são elencadas as potencialidades e fragilidades encontradas no processo. Aquelas dizem respeito ao alto conhecimento dos administradores quanto ao fluxo de caixa, à possibilidade de negociação com fornecedores e clientes, à não ocorrência de ações antiéticas, ao crescimento constante do saldo de caixa, e à dedicação dos membros envolvidos no processo orçamentário. E as fragilidades estão relacionadas à incerteza da realização dos valores orçados, à não abrangência de situações eventuais, a ausência de bom histórico, e à dificuldade de levantamento dos gastos realizados.

Palavras-chave: Orçamento de Caixa. Planejamento Orçamentário. Controle.

CASH BUDGET IMPLEMENTATION IN SMALL BUSINESS: AN ANALYSIS OF POTENTIAL AND WEAKNESSES OF THEIR USE

ABSTRACT

This study aims to describe which steps need for cash budget implementation for small business, identifying the strengths and the weaknesses encountered in the process. The research is explanatory of the aims, with qualitative approach with the use of a case study as a technical procedure. The results show the steps that have to be followed in order implement the cash budget ranging from the budget parts preparation through the closing budget, up to the variations between the budgeted and the realized. Finally, the strengths and weaknesses encountered in the process are listed. The first ones are related to the high knowledge of the

¹ Artigo apresentado, no segundo semestre de 2015 para a disciplina Trabalho de Conclusão de Curso, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como exigência para a obtenção de grau como Bacharel em Ciências Contábeis.

² Graduanda do curso de graduação em Ciências Contábeis da Faculdade da UFRGS. (marcela.lazzari@hotmail.com).

³ Orientadora: Doutora em Economia do Desenvolvimento pela UFRGS. Mestre em Administração pela UFRGS. Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da UFRGS. (wendy.carraro@ufrgs.br).

cash flow directors, to the ability to negotiate with suppliers and customers, to the non-occurrence of unethical actions, to the constant growth of the cash and the members involved in the budget process dedication. And the second ones are related to the uncertainty of achieving the budgeted values, to the missing of any evidence, to the absence of a good historical, and to the inventory of expenses incurred difficulty.

Keywords: Cash Budget. Budget Planning. Control.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento é necessidade básica de gestão para pequenas, médias e grandes empresas ou, simplesmente, para a vida pessoal do ser humano. Ele serve para que as tomadas de decisão sejam feitas de forma mais correta, considerando as perspectivas futuras dos usuários. E, com o objetivo de suprir as demandas internas com informações necessárias, surgiu a contabilidade gerencial.

Pode-se afirmar que todos os gestores possuem um planejamento traçado, mesmo que esse não esteja formalizado em documentos. Contudo, com o crescimento das organizações e do nível da complexidade das atividades, o planejamento informal deixa de ser suficiente, sendo necessário o estabelecimento de metas e objetivos estratégicos. Passa a ser necessário, também, ter-se conhecimento do quanto de recursos se tem e de quanto é preciso se ter para alcançar essas diretrizes.

Consoante a Hoji (2010), planejar significa estabelecer, antecipadamente, as ações a serem tomadas pela empresa, baseadas em previsões de cenários e condições; e estimar os recursos a serem utilizados para o atingimento dos objetivos definidos. Sendo assim, é necessidade básica para o sucesso que as instituições identifiquem aonde querem chegar (objetivos) e de que forma chegarão (ações). Surge, dessa forma, a necessidade de elaboração do planejamento orçamentário.

Orçamento, nada mais é do que a formalização do plano financeiro da organização sobre os rumos que serão tomados, baseados em suas metas e objetivos. Padoveze (2010, p. 31) menciona que “o orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e controle de resultados”.

Dentre as variáveis relacionadas ao orçamento, o presente estudo foca na relevância do orçamento de caixa para o planejamento e controle empresarial. Uma de suas finalidades é estabelecer o equilíbrio entre as entradas e saídas de caixa, projetando o nível de caixa desejado, captando empréstimos conforme as necessidades de capital, e aplicando os excedentes, evitando, dessa forma, que os recursos fiquem ociosos (ZDANOWICZ, 2000).

A importância do tema pode ser observada na lista do SEBRAE sobre os seis maiores erros de quem vai à falência (FERREIRA, 2012), nessa, três dos motivos referem-se à não preocupação com um plano de negócio bem desenvolvido: falta de planejamento, não acompanhamento das rotinas da empresa e descontrole do fluxo de caixa.

A relevância deste tema baseia-se na ideia de que através de decisões calculadas antecipadamente tem-se um controle efetivo do futuro. Sendo assim, com o planejamento orçamentário de caixa, os administradores terão tempo suficiente para identificar a necessidade de captar empréstimos para suprir a falta daquele, analisar possíveis doadores e negociar taxas e reciprocidades (SCHIAVO, 2013).

A importância deste estudo também está associada à gestão empresarial e à relevância que um processo orçamentário bem estruturado tem para o planejamento de longo prazo. O assunto do estudo pode ser utilizado por qualquer empresa que necessite de organização financeira, com o propósito de estabelecer o planejamento e o controle do seu fluxo de caixa.

Neste contexto, a presente pesquisa busca elencar, através de um estudo de caso, quais são os passos necessários para a implementação de um orçamento de caixa em uma organização de pequeno porte e quais as dificuldades encontradas nesse processo. Isso posto, levanta-se a seguinte questão: *quais são as etapas necessárias para implantação do orçamento de caixa em empresas de pequeno porte?* Para respondê-la, este estudo tem por objetivo demonstrar os estágios de implantação em uma empresa do setor comerciário, descrevendo as potencialidades e fragilidades identificadas.

Este artigo encontra-se estruturado em seis seções, além desta introdução. Na seção dois e três é demonstrada a fundamentação teórica, com o objetivo de dar embasamento à pesquisa. Na seção seguinte, são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo. Na quinta seção, os resultados são apontados. Finaliza-se com as considerações finais.

2 ABORDAGEM CONCEITUAL DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Este capítulo tem por objetivo apresentar os elementos conceituais da contabilidade gerencial, abordando temas como a gestão empresarial, o planejamento e o controle, como forma de dar embasamento ao estudo proposto.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL E A GESTÃO EMPRESARIAL

Marion e Ribeiro (2011, p. 2) conceituam o termo contabilidade como “uma ciência social que tem por objetivo o controle do patrimônio das organizações”. A contabilidade tem por finalidade prover aos usuários das suas demonstrações informações quanto à saúde financeira, econômica e física da empresa objeto das demonstrações. Contudo, as demonstrações contábeis puras acabam sendo muito mais utilizadas por usuários externos, como acionistas e credores. Com o intento de atender aos usuários internos, deu-se início à contabilidade gerencial.

Qualquer organização, independente do tamanho, precisa ter acesso à informação para a tomada de decisão e esse acesso tem sido um fator determinante para o sucesso das empresas. Conforme Padoveze (2012) a Contabilidade Gerencial é o ramo da ciência contábil que contribui com informações necessárias à administração. Juntas complementam as informações já existentes na contabilidade financeira.

Está intrínseco à atividade dos administradores o planejamento, o controle e a tomada de decisões baseados em dados confiáveis e, segundo Jiambalvo (2009, p. 3) “o objetivo da contabilidade gerencial é fornecer-lhe as informações necessárias para o planejamento, o controle e a tomada de decisão”. Sendo assim, a contabilidade tem papel fundamental na gestão empresarial, porque é através dela que se tem um processo decisório eficiente.

A tomada de decisão não está restrita aos altos níveis da administração e, dependendo do nível de atuação que o tomador de decisão está inserido, as informações da contabilidade gerencial poderão assumir características diversas. Marion e Ribeiro (2011) apresentam três funções para a contabilidade gerencial:

- a) operacional - utilizada para tomada de decisão de curto prazo, destinada ao pessoal de linha de frente. Normalmente são relatórios quantitativos, como por exemplo, a quantidade de materiais utilizados em um determinado serviço, a quantidade de produtos fabricados, etc.;
- b) gerencial – informação para tomada de decisão de curto e médio prazo, destinada aos gerentes responsáveis pelo comando de uma ou mais áreas, na qual suas decisões não envolvem a empresa como um todo. Além de informações quantitativas, este grupo necessita de dados financeiros e econômicos; e
- c) estratégica – informação para longo prazo, destinado à alta administração, cuja preocupação principal é a rentabilidade da organização.

A tomada de decisão existe em todos os níveis hierárquicos de uma organização, e a contabilidade gerencial auxilia-os com as informações necessárias para que a decisão seja o mais correta possível.

2.2 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Conforme Padoveze (2010) orçar significa utilizar todas as informações contábeis atuais, inserindo projeções para o próximo exercício e considerando as mudanças já previstas. Dessa forma, o orçamento é uma repetição dos anos anteriores, porém, com as alterações previstas. Para Ross *et al.* (2013) o planejamento financeiro determina como serão concretizados os objetivos financeiros, sendo esta a meta do que deve ser feito no futuro.

O orçamento é uma ferramenta de formalização, na qual estão presentes as metas e objetivos de forma quantitativa ou financeira (NASCIMENTO, 2006). Porém, ele não pode ser uma simples suposição de dados, deve, sim, considerar os históricos da organização, bem como as mudanças significativas no mercado que possam influenciar as compras e vendas e possível uma previsão da própria empresa como compra de imobilizado e subscrição de capital.

Conforme Ishisaki (2003, p. 32):

Um orçamento é mais do que um conjunto de números, é um conjunto de esforços que tem por objetivo maximizar os resultados. É também uma ferramenta de negócio que ajuda a comunicar, organizar e controlar o que está acontecendo na empresa.

A gestão orçamentária não deve ser uma ação isolada da alta administração, ela deve ser um conjunto de esforços dos principais participantes, uma vez que todos precisam estar alinhados quanto aos objetivos organizacionais perseguidos e quanto aos caminhos que serão utilizados para atingi-los. Para Marin (2009, p. 64), o orçamento “ajuda a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas, estabelecer um compromisso com os objetivos da empresa, conferindo autoridade ao gestor de cada área para fazer despesas e fornecer metas claras de receita.”.

Analisando-se o orçamento, pode-se, por exemplo, identificar se a empresa necessitará de recursos de curto prazo para financiar a compra de estoque, ou verificar quanto pode ser retirado do capital de giro na forma de distribuição de dividendos ou de investimentos. Assim, com a utilização do planejamento orçamentário, a administração conseguirá identificar as

possíveis mudanças que poderão impactar suas operações e terá tempo suficiente para se adaptar a elas.

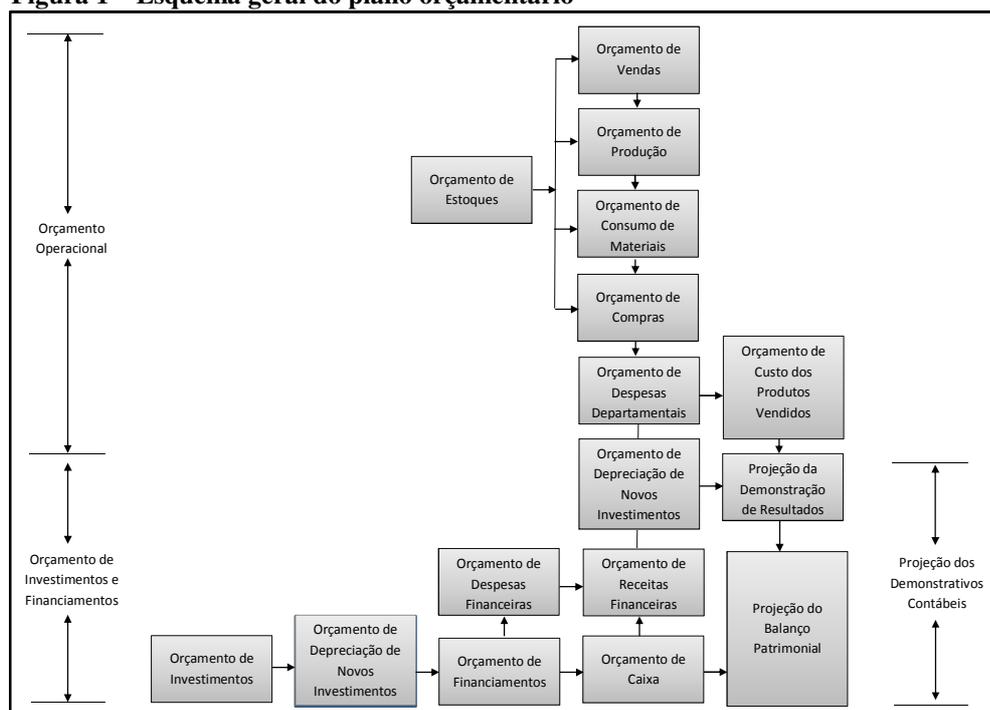
2.2.1 Estrutura orçamentária

Para iniciar um processo orçamentário é importante entender a estrutura de um orçamento. Conforme relatado anteriormente, uma organização planeja seus objetivos e a maneira de atingi-los, sendo que cada área terá suas próprias metas com a finalidade de que unidas concretizarão o objetivo organizacional. Essa estratificação também ocorre com o orçamento geral que está subdividido em suborçamentos.

Hoji (2010) reparte o orçamento geral em doze orçamentos específicos, são eles: de vendas, de produção, de matéria-prima, de mão-de-obra direta, de custos indiretos de fabricação, de custos de produção, de despesas de vendas e administrativas, de investimentos, de aplicações financeiras e financiamentos, das movimentações financeiras, do fluxo de caixa projetado, e do resultado projetado.

A figura 1 mostra o esquema geral do orçamento, que, conforme Padoveze (2010), os suborçamentos, anteriormente citados, estão agrupados em três grandes segmentos: operacional, de investimentos e financiamentos, e de projeção dos demonstrativos contábeis.

Figura 1 – Esquema geral do plano orçamentário



Fonte: Padoveze (2010, p. 60).

Esse estudo está focado na elaboração do fluxo de caixa, porém não se atinge esse intuito sem o total de compras, de vendas, de despesas administrativas e financeiras, e sem a análise das demonstrações financeiras anteriores. Como se trata de uma empresa de pequeno porte, não será elaborado um orçamento específico para cada setor, todavia, serão utilizadas premissas que serão vistas no decorrer do artigo.

2.2.2 Vantagens e limitações

Além do que já se explanou anteriormente sobre a importância do processo orçamentário, Lunkes (2009) lista outras vantagens como: necessidade de definição prévia dos objetivos, metas e formas de atuação; comunicação, integração e a participação de toda a organização; foco no futuro; visão sistêmica das organizações, identificação de falhas e oportunidades com antecedência; aumento da coordenação e do controle das atividades; auxílio no atingimento das metas; entre outras. Dentre todas essas vantagens, talvez a mais importante seja quanto à visão sistêmica da organização, uma vez que através da construção de um plano formal, todos os participantes terão conhecimento das perspectivas de longo prazo, de quais valores eles estão buscando e de que forma isso poderá ser feito.

Tendo um controle orçamentário, os gerentes poderão identificar com antecedência possíveis problemas, como por exemplo, um aumento significativo nas vendas pode representar uma necessidade de contratação de mão de obra; uma perspectiva de aumento de valor pode surtir a necessidade de comprar estoque antes do previsto e, com isso, poderá surgir a necessidade de financiamento de capital de giro, etc.. Além disso, o orçamento pode ser utilizado para cálculo do salário variável dos administradores e colaboradores, uma vez que há uma meta a ser traçada e o atingimento desta está intimamente ligado ao salário recebido.

Mesmo com tantos benefícios, existem alguns detalhes que podem dificultar e até mesmo limitar a abrangência do orçamento. Lunkes (2009) destaca que os planos orçamentários, em sua grande maioria são inflexíveis, não permitindo a alteração depois do fechamento; o tempo de execução poderá ser bem longo; poderão ocorrer ações e reações indesejadas, pois alguns funcionários poderão agir de forma antiética na tentativa para atingir o orçado; e há o risco da desmotivação dos colaboradores, principalmente se os valores projetados forem de difícil realização.

As vantagens e limitações, bem como os níveis de planejamento e controle, estão intimamente ligados à complexidade de informações da empresa e ao nível de detalhamento

que ela deseja possuir. O importante é que haja um controle orçamentário, nem que seja um simples controle de fluxo de caixa.

2.3 CONTROLE

Controlar, nada mais é, do que acompanhar a execução das atividades e, seguidamente, comparar o desempenho realizado com o planejado. O controle também serve como informação para tomada de decisão e auxilia na identificação de desvios em relação ao que projetado. (HOJI, 2010, p. 48)

[...] para que o orçamento seja um instrumento efetivo de controle gerencial, ele deve possuir a característica de impulsionar o planejamento, a integração com a estratégica, contemplar indicadores de caráter não financeiro e observar as considerações de caráter comportamental (NASCIMENTO, 2006, p.6).

É importante que as empresas façam a comparação entre os valores reais e os valores planejados porque, desta forma, poderão analisar as divergências e solucionar detalhes que possam estar limitando seu crescimento. É comum conhecermos organizações que já fazem seu planejamento, contudo não possuem um controle frequente sobre o quanto ele está sendo realizado, pois não têm a percepção de que não adianta um planejamento bem elaborado se não houver uma forma de garantir que os objetivos estejam sendo atingidos.

O autor Jiambalvo (2009) traz que se pode controlar uma organização avaliando o desempenho dos gerentes e das operações pelas quais eles são responsáveis, sendo que o primeiro pode ser fiscalizado através do método de incentivo e punição; caso o gerente tenha um bom desempenho, ele terá direito a algum tipo de recompensa (bônus, promoção, etc.), mas, caso seja insuficiente, poderá ser demitido. Isso fará com que os gerentes trabalhem mais arduamente, em busca de recompensas. As operações poderão ser monitoradas avaliando-se os produtos para ver a necessidade, ou não, de algum ajuste.

Como este artigo foi aplicado em uma empresa de pequeno porte, não há um gerente responsável pelo cumprimento do orçamento, já que toda a administração está envolvida no processo. Neste caso, a percepção é que a direção precisa considerá-lo essencial, uma vez todos fazem parte tanto no processo de desenvolvimento e preparação, quanto da comparação do realizados com o orçado (ZDANOWICZ, 2000).

3 ORÇAMENTO DE CAIXA

Como já foi retratado anteriormente, o orçamento tem função vital no crescimento sustentável das empresas. Sem ele, não é possível identificar se os objetivos organizacionais estão sendo cumpridos, se as estratégias de crescimento estão dando resultados e, principalmente, não se consegue identificar um problema com antecedência. Este capítulo tem a função de retratar fatores fundamentais para compreensão e elaboração do fluxo de caixa.

De acordo com Lunkes (2009), a finalidade do orçamento de caixa é assegurar que a empresa tenha recursos suficientes para atender as demandas de outras peças orçamentárias. Em outras palavras, ele a ajuda a identificar quanto recurso será necessário para garantir que todas as obrigações (fornecedores e impostos) sejam cumpridas, considerando as entradas de caixa (vendas).

O desenvolvimento do orçamento de caixa envolve a projeção de entradas e saídas prováveis, permitindo à empresa avaliar sua provável situação financeira futura, projetando as variações possíveis em receita, custos e investimentos. Esta avaliação é útil para indicar excessos ou necessidades de fundos, como melhor coordenar e controlar a posição financeira (LUNKES, 2009, p. 55).

O controle de caixa, segundo Prudêncio (2012), é essencial para a gestão financeira, porque quanto melhor a projeção, menor será o volume de caixa parado, maior será a quantidade de dinheiro aplicado em produtos mais rentáveis, e, conseqüentemente, maior será a rentabilidade. Pode-se incluir uma perspectiva inversa, caso não haja recursos suficientes, mas há a necessidade de captação de empréstimos junto aos bancos. E, sendo identificado com antecedência, a empresa poderá negociar melhores taxas com as instituições financeiras.

Hoji (2010) sublinha que não se pode dissociar o orçamento de caixa e o orçamento de aplicações financeiras e financiamentos, pois a sobra ou a falta de caixa gera as aplicações financeiras ou a necessidade de captação de empréstimos.

3.1 DECISÕES PARA ELABORAÇÃO

A criação de um fluxo de caixa não é difícil, porém é necessário haver um plano de ação para sua construção. Zdanowicz (2000, p. 94) elenca as principais decisões para a elaboração do orçamento de caixa:

- a) definir o valor das vendas e suas condições, ou seja, as formas de recebimentos projetados;
- b) fixar o valor das compras e suas condições, ou seja, as formas de pagamentos estimados;
- c) estimar o valor das despesas operacionais a serem desembolsadas no período; e
- d) relacionar outras entradas e saídas de caixa orçadas.

Mesmo com projeção dos valores orçados baseados em dados históricos e expectativas, é necessário que os administradores tenham em mente que os ingressos podem não se concretizar integralmente, ou poderão ocorrer situações que aumentem os desembolsos - acidentes, autuações fiscais, roubos, etc. - (WERNKE, 2008).

3.2 MODELOS

Além de identificar os passos de elaboração, é necessário que as empresas descrevam as etapas a serem seguidas na elaboração do processo, a ordem e a identificação do responsável por aquela atividade. O quadro 1 traz um modelo de processo orçamentário, no qual ocorre maior participação das áreas envolvidas no processo:

Quadro 1 – Modelo participativo de processo orçamentário

Etapas	Área Responsável
Etapa 1 – Preparação das peças orçamentárias	Todas as áreas responsáveis por peças orçamentárias
Etapa 2 – Revisão das peças recebidas	Controladoria
Etapa 3 – Discussão com os responsáveis	Controladoria e áreas responsáveis
Etapa 4 – Análise para aprovação	Controladoria e Comitê orçamentário
Etapa 5 – Retorno das peças orçamentárias com as sugestões e determinações do Comitê	Controladoria
Etapa 6 – Ajuste das sugestões e determinações do Comitê	Controladoria e áreas responsáveis
Etapa 7 – Análise final para aprovação	Controladoria e Comitê orçamentário
Etapa 8 – Conclusão das peças orçamentárias	Controladoria
Etapa 9 – Elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis	Controladoria
Etapa 10 – Controle orçamentário	Controladoria
Etapa 11 – Reporte das variações	Áreas responsáveis

Fonte: Padoveze (2010, p. 52)

Contudo, não é possível implementar um modelo pronto, é necessário que ele seja ajustado a realidade organizacional. Muitos modelos encontrados poderiam ser mais facilmente empregados em empresas de médio e grande porte, uma vez que trazem áreas como controladoria, comitê orçamentário, que não são encontradas em sociedades de pequeno porte. Dessa forma, será necessário adequar um modelo preexistente à realidade da empresa estudada.

3.3 CENÁRIOS

A construção de cenários diz respeito à avaliação de como as mudanças macroeconômicas podem influenciar, de forma positiva ou negativa, o crescimento organizacional. Por exemplo, caso o governo aumente a alíquota de imposto sobre produtos importados; as empresas que trabalham com esses produtos terão um aumento no custo dos produtos e, conseqüentemente, um aumento no preço de venda, o que poderá acarretar em uma redução nas vendas. Por isso, é importante que as empresas construam seus cenários considerando essas possíveis mudanças.

As informações para construção dos cenários estão presentes no dia a dia, divulgadas pela mídia, pelas entidades de classe e governamentais, entre outras. Faz-se necessário analisá-las e transformá-las em dados para que seja possível construir prováveis situações futuras (PADOVEZE, 2010).

A elaboração de cenários, consoante a Wright e Spers (2006) não pode ser feita através da suposição de dados, mas pela busca da representação mais fiel possível das situações futuras. Para esses autores, mesmo que a representação seja imperfeita e parcial, o cenário precisa abranger as principais dimensões relevantes do problema, para que, através da apresentação de transformações prováveis, possa servir de apoio à tomada de decisão.

3.4 PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS

As premissas orçamentárias, destaca Padoveze (2010), decorrem da escolha do cenário mais provável e abrangem todos os dados que afetam, direta ou indiretamente, a empresa. Assim, após a avaliação do cenário que tem maior probabilidade de tornar-se real, a direção (que detém a percepção dos negócios) pode estabelecer as premissas, tais como: o comportamento das vendas e das compras; o investimento em imobilizado; a necessidade de financiamento de curto e longo prazo; dentre outras.

Como os demais fatores, em pequenas empresas, as premissas orçamentárias são de conhecimento dos administradores. Contudo, elas não estão documentadas e, em muitos casos, a direção não conversa com os outros membros da equipe para trocar expectativas e projeções. E é por isso que a conversa com os administradores e com os outros membros da equipe torna-se tão importante, pois como eles estão diariamente conversando com fornecedores e clientes, eles possuem uma visão mais consistente do que poderá ocorrer no futuro.

Essas premissas orçamentárias são fundamentais para a elaboração do orçamento financeiro, pois a projeção de vendas, de compras, de investimentos e financiamento partirá dessas projeções.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi elaborado em uma pequena empresa, localizada em uma cidade do interior do Rio Grande do Sul. Trata-se de uma sociedade familiar, presente há cinco anos no mercado de materiais de construção.

Para a construção do objetivo desta pesquisa, a coleta de dados realizou-se através de entrevistas não estruturadas com os proprietários, a fim de identificar suas percepções quanto ao crescimento da empresa no ano de 2015. Além disso, foram analisados os seguintes documentos fornecidos pela administração: demonstrações financeiras; e relatórios gerenciais de compras e vendas; estes extraídos do sistema interno.

As etapas da elaboração do processo orçamentário que devem ser seguidas são:

- a) etapa 1 – preparação das peças orçamentárias;
- b) etapa 2 – revisão das peças recebidas;
- c) etapa 3 – discussão com os responsáveis;
- d) etapa 4 – conclusão das peças orçamentárias;
- e) etapa 5 – elaboração do orçamento geral;
- f) etapa 6 – discussão com os responsáveis;
- g) etapa 7 – ajustes conforme sugestões;
- h) etapa 8 – controle orçamentário; e
- i) etapa 9 – reporte das variações.

A partir de Padoveze (2010), definiu-se que a área responsável pelas etapas de elaboração do processo orçamentário é a administrativa-financeira, sendo que as etapas 1, 3 e 6 deverão ter o envolvimento e a participação da direção da empresa.

Essas etapas demonstram o passo a passo que foi seguido para elaboração do orçamento de caixa da empresa estudada. Todas as informações coletadas foram lançadas em uma planilha de Excel, com a projeção de caixa diária. A partir disso, foram apresentadas, para os administradores, as informações orçadas e, após alguns ajustes, foi fechado o

orçamento de caixa. E, com o passar dos meses, fez-se a comparação do orçado com o realizado, buscando-se identificar as diferenças apresentadas.

Em virtude dos objetivos a serem alcançados, este estudo pode ser classificado como uma pesquisa do tipo explicativa, uma vez que se busca explicar fatos do cotidiano de uma organização, investigando-se o porquê de determinado problema através dos resultados obtidos. Chemin (2012, p.59) evidencia que o objetivo deste tipo de pesquisa é identificar as causas para a ocorrência dos fatos e fenômenos, além de buscar o entendimento da real situação das empresas.

Essas pesquisas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas (GIL, 2002, p.42).

Quanto à forma de abordagem, o presente estudo denomina-se qualitativo, uma vez seu foco está em retratar uma realidade mais profunda em relação ao planejamento da empresa, destacando características não apresentadas por meio de um estudo quantitativo. Consoante a Chemin (2012), uma pesquisa qualitativa preocupa-se de forma especial com a compreensão dos aspectos da realidade, interpretando fenômenos observados. Desta forma, o objetivo principal não é mensurar quantitativamente o retorno obtido com a realização da pesquisa e sim, utilizar esses recursos como auxílio na análise geral do problema.

Segundo Beuren (2013, p. 84), a pesquisa de estudo de caso “caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seu conhecimento a respeito de determinado caso específico”. Procura-se, através do estudo de caso, elaborar o orçamento de caixa para a empresa pesquisada a fim de descrever as etapas para sua implantação; bem como, as potencialidades e dificuldades apresentadas. Gil (2002, p. 54) revela que no estudo de caso a pesquisa é um estudo exaustivo, desenvolvido de forma a permitir um maior detalhamento de determinada tarefa. Seus resultados são geralmente apresentados na forma de hipóteses.

Quanto aos procedimentos realizados na construção da base de dados, utilizou-se a análise documental e a análise descritiva, já que a primeira foi utilizada na verificação dos dados encaminhados pela empresa (demonstrações financeiras e relatórios gerenciais); e a segunda, empregada com o objetivo de investigar as fragilidades e potencialidades a partir da elaboração do orçamento de caixa. Essa coleta dos dados foi efetuada entre os meses de outubro e dezembro de 2014.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção será demonstrado o desenvolvimento do estudo de caso, apresentando o orçamento de caixa elaborado e sua comparação com o fluxo real da empresa, analisando as divergências ocorridas, bem como as potencialidades e fragilidades da utilização desse instrumento.

5.1 ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO DE CAIXA

Na empresa estudada não havia, nem nunca houve, qualquer tipo de controle sobre as entradas e saídas de dinheiro do caixa. Ela contava apenas com um sistema de informações gerenciais, o qual era minimamente utilizado para fim desse controle. Todavia, era muito utilizado como ferramenta de registro das compras e das vendas; mais do que como auxílio para o controle e para a tomada de decisão.

Sem ter qualquer planejamento estruturado, a empresa encontrava dificuldades para manter o caixa positivo, principalmente nos períodos do mês em que ocorrem muitas saídas de caixa, como no final do mês, por exemplo, quando é necessário o pagamento dos funcionários. Com a perspectiva de evitar esse tipo de problema e para que a empresa tenha uma saúde financeira mais equilibrada, foi elaborado o orçamento de caixa para o primeiro trimestre do ano de 2015.

Primeiramente, foi orçado o fluxo de vendas e de recebimentos diários para os três primeiros meses do ano. Como não há uma variação muito significativa de vendas de um mês para outro, principalmente em função do tipo de clientes atendidos, foi utilizado o relatório de vendas dos três últimos meses de 2014, considerando um aumento de 20% nas vendas, conforme perspectiva de crescimento da administração. Sendo assim, foram orçados R\$ 1.130.845,00 para o somatório das vendas de janeiro, fevereiro e março de 2015.

A empresa costumava trabalhar com um percentual de vendas a prazo superior ao percentual de vendas à vista, o que ocasionava um ciclo financeiro positivo, ou seja, era preciso pagar seus fornecedores em um prazo mais curto do que o prazo que ele recebia de seus clientes, gerando, constantemente, problemas de liquidez. Para solucionar esse problema, conversou-se com a administração sobre a possibilidade de realinhar os prazos de recebimento das vendas, reduzindo vencimentos superiores a 60 dias e aumentando o percentual de recebimentos à vista e, além disso, a possibilidade de se rediscutir com fornecedores o aumento do prazo das compras, de à vista para 30 dias. Os administradores

chegaram à conclusão de que a solução era viável, e essas alterações foram consideradas na elaboração do orçamento.

Além das vendas projetadas, há um total de R\$ 80.000,00 de clientes a receber em janeiro 2015, também incluído no orçamento. É importante ressaltar, que há um percentual de inadimplência de 3%, em virtude de que muitas vendas são pequenas e são realizadas para clientes não usuais. Esses dados estão apresentados, mas não são adicionados ao total de entradas. Destarte, a projeção total de entrada de caixa nos três meses foi de R\$ 980.028,00.

É importante ressaltar que, para fins de controle, o orçamento foi realizado de forma diária, a fim de ser possível observar quais são os dias em que poderá haver necessidade de caixa. Por uma questão de visualização, as tabelas presentes neste estudo estão apresentadas na forma mensal. A tabela 1 demonstra o orçamento de entradas de caixa.

Tabela 1 – Orçamento de entradas de caixa

PREVISÃO DE ENTRADAS DO CAIXA				
		JAN	FEV	MAR
Vendas	100,00%	371.337	366.213	393.294
Recebimentos à vista	60,00%	222.802	219.728	235.977
Recebimentos a 30 d	25,00%	80.000	92.834	91.553
Recebimentos a 60 d	10,00%	-	-	37.134
Recebimentos a 90 d	2,00%	-	-	-
Inadimplência	3,00%	11.140	10.986	11.799
Total das entradas de caixa previstas		302.802	312.562	364.664

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa

Assim como foi feito com as vendas, para orçamento das compras, também foi utilizado o relatório do último trimestre de 2015, considerando um aumento de 20%, já que para suportar o aumento nas vendas, será necessário aumentar o volume de compras. Para o primeiro trimestre de 2015 foi orçado um total de R\$ 596.083,00 de compras.

Graças ao aumento previsto e ao bom risco da empresa, existe a perspectiva de negociar melhores condições com fornecedores, principalmente, o prazo para pagamento. Além deste, há outras despesas a serem pagas, como a folha de pagamento, os impostos, luz, água, financiamentos, entre outras. Para todos esses gastos, foram consideradas as perspectivas de pagamento, conforme meses anteriores e a percepção dos administradores. Com esta base, a projeção de saída de caixa foi de R\$ 697.165,00.

A tabela 2 traz, de forma resumida, o orçamento de saída de caixa.

Tabela 2 – Orçamento de Saída de Caixa

PREVISÃO DE SAÍDAS DO CAIXA				
		JAN	FEV	MAR
Compras	100,00%	191.807	196.486	207.790
À Vista	15,00%	68.318	29.473	31.169
A 30 dias	50,00%	131.824	89.895	104.251
A 60 dias	20,00%	-	52.730	38.043
A 90 dias	15,00%	-	-	39.547
Recolhimento ICMS		100	100	100
Recolhimento de Simples Nacional		5.500	5.500	5.500
Folha de pagamento (FP)		3.371	3.371	3.371
Recolhimento de encargos sobre FP do mês anterior		1.275	1.275	1.275
Pró-Labore		2.500	2.500	2.500
Total de despesas (Luz, telefone, água, gasolina)		15.350	15.350	17.475
Pagamento Financiamentos		8.500	8.500	8.500
Previsão de distribuição de Resultados		-	-	-
Total de saídas de caixa		236.739	208.694	251.732

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa

A partir da projeção dos fluxos de recebimentos e pagamentos, pode ser projetado um orçamento de caixa para o período. Foi estipulado um nível mínimo de caixa de R\$ 5.000,00, valor a ser mantido em caixa para eventuais despesas não programadas. Além disso, havia um saldo de caixa, referente ao fechamento de dezembro de 2014, de R\$ 103.543,00. Segundo a previsão, a empresa deve chegar ao final de março com um saldo de caixa em torno de R\$ 381.406,00, demonstrado na tabela 3.

Tabela 3 – Orçamento de Caixa

ORÇAMENTO DE CAIXA				
	JAN	FEV	MAR	
Caixa mínimo para as operações diárias	5.000	5.000	5.000	
Total das entradas de caixa previstas	302.802	312.562	364.664	
Total das saídas de caixa previstas	236.739	208.694	251.732	
Fluxo líquido de caixa das operações projetadas para o fechamento do mês (Entrada - Saída)	66.063	103.868	112.932	
Saldo inicial de caixa (=Saldo final de caixa do mês anterior)	103.543	164.606	268.474	
Saldo final de caixa mensal	169.606	273.474	386.406	
Menos Caixa mínimo necessário para as operações	164.606	268.474	381.406	
Caixa excedente OU financiamento externo necessário estimado para o fechamento do mês	164.606	268.474	381.406	

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa

Quando se analisa o orçamento mensal não se tem a real proporção da relevância do orçamento de caixa, uma vez que, analisando desta forma, parece que a empresa não tem problema de déficit de caixa. Porém, quando se verifica diariamente, percebe-se que há dias em que o fluxo líquido de caixa é negativo, em alguns casos de até R\$ 50.000,00, sendo que o fechamento do caixa só não é negativo, pois há um saldo excedente de dias anteriores.

5.2 FLUXO DE CAIXA REALIZADO

Conforme mencionado anteriormente, a empresa não possuía qualquer tipo de controle sobre a entrada e saída de caixa, apenas sobre as vendas e compras, através de um sistema gerencial. Para tornar-se possível a comparação entre o que foi orçado e o que foi realizado, foi necessária a utilização de seu sistema de forma mais eficiente, passando a baixar as compras e vendas conforme elas iam ocorrendo.

A partir dessa atitude, ao final do terceiro mês foi possível identificar os valores que entraram e saíram do caixa em cada dia do primeiro trimestre. Chegou-se a um total de entradas de R\$ 891.627,00 e saídas de R\$ 564.801,00, com o sobra de caixa, no final do terceiro mês, de R\$ 425.368,00, apresentados na tabela 4.

Tabela 4 – Fluxo de Caixa Realizado

PREVISÃO DE ENTRADAS DO CAIXA			
	JAN	FEV	MAR
Vendas	309.472	309.450	420.650
Recebimentos à vista	199.134	211.898	212.712
Recebimentos a 30 d	84.827	75.336	77.363
Recebimentos a 60 d	-	-	30.359
Recebimentos a 90 d	-	-	-
Inadimplência	9.284	9.284	12.620
Total das entradas de caixa previstas	283.961	287.233	320.433
PREVISÃO DE SAÍDAS DO CAIXA			
Compras	143.156	73.139	159.703
À Vista	21.473	10.971	23.955
A 30 dias	131.824	71.578	36.569
A 60 dias	-	110.733	42.947
A 90 dias	-	-	21.092
Recolhimento ICMS	55	51	521
Recolhimento de Simples Nacional	5.124	5.232	5.268
Folha de pagamento (FP)	3.371	4.917	3.434
Recolhimento de encargos sobre FP do mês anterior	1.711	1.447	3.320
Pró-Labore	2.577	3.152	3.152
Total de despesas (Luz, telefone, água, gasolina)	8.168	8.330	8.330
Outras despesas	-	-	-
Pagamento Financiamentos	8.500	8.500	8.500
Previsão de distribuição de Resultados	-	-	-
Total das saídas de caixa previstas	-	-	-
Total de saídas de caixa	182.804	224.909	157.088
ORÇAMENTO DE CAIXA			
Caixa mínimo para as operações do dia	5.000	5.000	5.000
Total das entradas de caixa previstas	283.961	287.233	320.433
Total das saídas de caixa previstas	182.804	224.909	157.088
Fluxo líquido de caixa das operações projetadas para o fechamento do mês (Entrada - Saída)	101.156	62.324	163.345
Saldo inicial de caixa (=Saldo final caixa mês anterior)	103.543	199.699	262.023
Saldo final de caixa mensal	204.699	267.023	430.368
Menos Caixa mínimo necessário para as operações	199.699	262.023	425.368
Caixa excedente OU financiamento externo necessário estimado para o fechamento do mês	199.699	262.023	425.368

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa

Analisando-se as diferenças encontradas no orçado e no realizado, foi possível notar que os valores mais expressivos encontram-se no total orçado para compras e vendas. As entradas estão com, aproximadamente, R\$ 90.000,00 orçados a mais que não foram realizados. A empresa superestimou o número de vendas no ano, ou seja, se tivesse orçado um aumento de 10%, ao invés dos 20%, o valor das entradas seria de R\$ 876.973,00. Dessa forma, o orçado seria, aproximadamente, R\$ 15.000,00 a menos do que o realizado, deixando-a em uma posição mais conservadora do que a prevista.

Contudo, a diferença mais relevante está no total de vendas orçadas, que resultou em cerca de R\$ 220.000,00 a mais do que o realizado. Sendo que a diferença de saída de recursos foi de R\$ 132.363,00. Parte desta divergência refere-se ao fato de a empresa não ter vendido tudo que acreditou que venderia para os meses em questão, outro ponto que deve ser levado em conta é o atual elevado estoque que a instituição possui.

Analisando um segundo cenário, a administração precisaria orçar uma redução de 20% nas compras em relação ao último trimestre de 2014 para ficar com um valor próximo ao realizado. Caso tivesse realizado um orçamento a partir dessa premissa, o valor total de saídas ficaria próximo de R\$ 40.000,00 acima do realizado, ficando, ainda, com uma gordura de conservadorismo.

Quanto às divergências de despesas com pessoal e tributos, a diferença não foi significativa. Já as despesas fixas, ficaram com uma diferença superior a R\$ 23.000,00, principalmente pelas despesas de iluminação, combustíveis e manutenção de automóveis. Entretanto, mesmo com essas diferenças, o saldo de caixa da empresa, no final do terceiro trimestre, foi superior ao orçado em R\$ 43.963,00.

5.3 POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES DA UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO DE CAIXA

Há de se considerar que, embora o estudo tenha sido realizado a partir de estimativas e percepções dos administradores, os valores orçados seguem uma tendência semelhante ao realizado e isso se deve, basicamente, ao conhecimento que eles possuem sobre o próprio negócio. A partir deste estudo, foi possível perceber que, como eles lidam no dia a dia da empresa, mesmo não tendo um fluxo de entradas e saídas, suas estimativas quanto ao caixa são bem precisas. Essa característica, aliada a um modelo de orçamento de caixa bem alinhado, é uma potencialidade importante a ser explorada.

Antes da realização da análise, os administradores não tinham identificado a relevante utilidade do fluxo de caixa projetado, pelo fato de eles já terem uma boa ideia das entradas e saídas. Uma fragilidade, que se tornou potencialidade, ocorreu a partir da identificação da necessidade de redução do ciclo financeiro. Após essa constatação, verificou-se a possibilidade de aumentar o prazo com os fornecedores, em virtude do bom risco da empresa e com o intuito de reduzir o prazo de recebimento, através da análise dos clientes.

Como se trata de uma empresa de pequeno porte, na qual os administradores estão envolvidos na compra e na venda de produtos, não ocorreram problemas com ações antiéticas para atingimento do orçamento, situação que pode ocorrer em grandes organizações quando o salário variável dos colaboradores está ligado ao cumprimento de metas orçamentárias. Outro fator positivo foi a identificação de um crescimento constante no excedente de caixa, o que possibilita a organização quanto ao investimento deste recurso, seja em aplicações bancárias ou em investimento de infraestrutura.

Uma das maiores limitações, não restrita à empresa, diz respeito ao acerto das informações projetadas, posto que para elaboração do orçamento de caixa utilizam-se dados históricos e estimativas da administração. Porém, são apenas premissas e não há garantia de que aqueles valores se realizarão. Além disso, a projeção não abrange situações anormais como, por exemplo, um incêndio no estoque.

Através do desenvolvimento deste estudo, destacam-se como pontos negativos a ausência de um bom histórico para comparação e a dificuldade de levantamento dos gastos realizados, o que inviabilizava a construção de um orçamento preciso e confiável. E como a empresa não possuía um controle efetivo de seus recebimentos e pagamentos, acabou por dificultar, inicialmente, a realização da pesquisa.

Por meio do estudo realizado é possível afirmar que, para a realização de qualquer orçamento, é necessário o empenho e a dedicação de todos os membros envolvidos no processo financeiro: dos compradores, vendedores e, de preferência, do contador, dado que é ele quem tem o conhecimento sobre os tributos a serem pagos. Foi identificada uma maior contribuição por parte desses indivíduos a partir do momento em que eles perceberam os benefícios que o estudo traria para a empresa, especialmente na questão do planejamento e controle.

Além dessa maior participação, foi visualizado o interesse de continuidade por parte da administração como forma de controle e planejamento do fluxo financeiro. Foi possível sugerir que eles dessem continuidade ao orçamento a partir do cenário elaborado após a comparação com o realizado.

É importante destacar que, mesmo com a existência de pontos negativos, a elaboração do orçamento é relevância significativa para a saúde financeira de qualquer empresa e indivíduo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou retratar, através de um estudo de caso, quais são os passos para a elaboração de um orçamento de caixa para uma empresa de pequeno porte, demonstrando as potencialidades e fragilidades identificadas no processo. Para tanto, foi desenvolvido um fluxo de caixa para o primeiro trimestre do ano de 2015, considerando os dados históricos disponíveis e as percepções dos administradores quanto ao andamento do negócio.

A partir da elaboração do orçamento de caixa, foi possível identificar os passos a serem seguidos por qualquer empresa de pequeno porte que tenha por objetivo o planejamento e o controle de caixa. Os passos são os seguintes: preparação das peças orçamentárias; revisão das peças recebidas; discussão com os responsáveis; conclusão das peças orçamentárias; elaboração do orçamento geral; discussão com os responsáveis; ajustes conforme sugestões; controle orçamentário; e reporte das variações. É importante destacar que o envolvimento dos administradores é necessário em algumas etapas, destacando-se nas que dizem respeito à discussão dos dados elaborados.

Com o desenvolvimento do fluxo de caixa da empresa foco do estudo, foi possível identificar os problemas existentes nas premissas utilizadas e montar um novo cenário partindo dos dados realizados. Da mesma forma como foi identificada a necessidade de reduzir o ciclo financeiro, poderão surgir novos pontos a serem observados, por exemplo, a captação de empréstimos. Caso esta necessidade seja identificada com antecedência, a administração poderá negociar melhores taxas e condições. Sendo assim, o orçamento proposto serve como apoio para os administradores tomarem suas decisões de curto, médio e longo prazo.

Assim, o objetivo deste trabalho foi atingido com a apresentação das etapas de implantação e as potencialidades e fragilidades identificadas no processo orçamentário. As potencialidades encontradas foram: alto conhecimento dos administradores quanto ao fluxo de caixa; possibilidade de negociação com fornecedores e clientes; não ocorrência de ações antiéticas; crescimento constante do saldo de caixa; e dedicação dos membros envolvidos, a partir da percepção da importância do fluxo de caixa para o sucesso empresarial.

Uma das fragilidades encontradas não está limitada à empresa estudada, mas a todas aquelas que optam pela elaboração do orçamento, e diz respeito à impossibilidade de garantir que os dados orçados serão realizados, visto que eles são apenas previsões. Os outros pontos negativos detectados foram: o orçamento não abrange situações eventuais (incêndio, roubo, etc.); ausência de um bom histórico; e dificuldade de levantamento dos gastos realizados.

Recomenda-se que a organização em questão continue com a elaboração e com o controle do seu fluxo de caixa, em virtude de todos os benefícios elencados anteriormente. Destaca-se que o modelo orçamentário aqui apresentado pode ser implementado em outras empresas com a finalidade de comparar e complementar o estudo realizado.

REFERÊNCIAS

BEUREN, I.; et al. In: BEUREN, I. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CHEMIN, B. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 2. ed. Lajeado: Univates, 2012.

FERREIRA, A. **SEBRAE lista os 6 maiores erros de quem vai à falência; saiba como evitá-los**. UOL, São Paulo, abril, 2012. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/04/04/sebrae-lista-os-6-maiores-erros-de-quem-vai-a-falencia-saiba-como-evita-los.jhtm>>. Acesso em: 20 abr. 2015

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ISHISAKI, N. **A utilização do orçamento empresarial: um estudo em empresas da Região do Vale do Paraíba - SP**. 2003. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Comércio Exterior, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2003. Disponível em: <<http://ppga.com.br/mestrado/2003/ishisaki-norio.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

JIAMBALVO, J. **Contabilidade gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

LUNKES, R. **Manual do orçamento**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2009.

MARIN, R. **Aplicação de um modelo cognitivo para análise da tomada da decisão em ambiente de desenvolvimento orçamentário**. 2009. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

MARION, J.; RIBEIRO, O. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

NASCIMENTO, A. Avaliação do orçamento como instrumento de controle de gestão: Um estudo de caso em uma indústria de fertilizantes. In: XII Simpósio de Engenharia de Produção, 2006, Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru: 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1246.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2015.

PADOVEZE, C. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

PADOVEZE, C. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PRUDÊNCIO, P. **O processo de gestão e controle de fluxos de caixa em um banco brasileiro**: uma análise à luz da abordagem do ciclo de vida organizacional. 2012. 177 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-17122012-150745/pt-br.php>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

ROSS, S. **Fundamentos de Administração Financeira**. 9 ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SCHIAVO, L. **Gestão orçamentária numa empresa de médio porte do ramo metalúrgico**. 2013. 80 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/79112/000901280.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

WERNKE, R. **Gestão financeira**: ênfase em aplicações e casos nacionais. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

WRIGHT, J.; SPERS, R. O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 20, n. 56, p. 13-28, janeiro/abril, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142006000100003&script=sci_arttext>. Acesso em: 19 abr. 2015

ZDANOWICZ, J. **Planejamento financeiro e orçamento**. 3. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.