**A Utilidade do Planejamento Orçamentário na Criação de uma Microempresa**

**Thainara Cerqueira Lopes**

**Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**

***thainaraclopes@hotmail.com***

**Carlos Eduardo Fachin Lavarda**

**Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**

***eduardo.lavarda@ufsc.br***

**Resumo**

O presente estudo evidencia a utilidade do planejamento orçamentário como um instrumento usado para a gestão da empresa que auxilia a tomada de decisão, especialmente para uma microempresa. O objetivo desta pesquisa será identificar a utilidade do planejamento orçamentário na criação de uma microempresa, na cidade de Guarujá/SP, bem como analisar os resultados projetados. A pesquisa classifica-se como descritiva e qualitativa, por meio de um estudo de caso em uma microempresa que está em processo de constituição. Visa contribuir no controle de gestão da microempresa ao utilizar o planejamento orçamentário para a tomada de decisão e analisar as projeções geradas a fim de propor um método de análise dos resultados esperados. O planejamento foi dividido em orçamentos de vendas, de custos e de despesas. A apresentação dos resultados evidenciou a utilidade do instrumento pesquisado para a gestão da empresa e oportunizou ao empreendedor uma visão esclarecedora das projeções de receitas e gastos da empresa no curto prazo, analisando, assim, se terá lucro ou prejuízo com a estrutura idealizada para a empresa.

**Palavras-chave:** Planejamento orçamentário; Microempresa; Método de análise.

**Linha Temática:** Iniciação Cientifica

**1 Introdução**

No Brasil, vem crescendo a cada dia o número de empreendimentos formais e informais. Conforme estudo realizada pelo grupo de redes de negócios do Reino Unido, *Approved Index*, o Brasil encontra-se na terceira colocação dentre os países mais empreendedores do mundo (Brinded, 2015).

Os Microempreendedores individuais (MEI) e as micro e pequenas empresas (MPE) vêm crescendo ao longo dos anos, contribuindo para o avanço da economia no país. Sua atuação, que era de 21% em 1985 apresentou um aumento e, em 2011, passou a ser de 27%. Essa ascensão ocorreu mais nos setores de comércio e serviço (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2014).

As empresas têm como objetivo, desde a sua constituição, o crescimento e o retorno financeiro, através da prestação de serviços ou venda de mercadorias. Para que a empresa seja considerada atrativa no mercado globalizado, tanto para o consumidor como para os investidores, deve melhorar seus serviços e/ou produtos, seus processos financeiros e/ou administrativos, que são realizados de forma conjunta com um planejamento e controle orçamentário (SEBRAE, 2016; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2013)

O planejamento, independentemente do porte da empresa, é uma ferramenta importante para a tomada de decisão. Ela é essencial para a sobrevivência da empresa e seu sucesso está intimamente ligado a um bom planejamento. Essa discussão é de interesse das MPE, afinal, são o grupo com a maior taxa de mortalidade no Brasil, conforme apresentado na pesquisa feita pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016).

A falta de planejamento nas pequenas empresas, muitas vezes impacta diretamente no orçamento da empresa, o que tem a ver com a carência de conhecimento e tempo do empresário para exercer e analisar essas atividades gerenciais. (SEBRAE, 2016; Resnik,1990; Pontes, 2013)

Segundo, Lopes e Blaschek (2005, p. 1) “o processo orçamentário é o elemento principal do controle gerencial na maior parte das organizações, possuam elas fins lucrativos ou não”. Já Frezatti (2009, p. 47) afirma que “o orçamento surge como sequência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar [...] suas ações mais importantes”. Seguindo a ideia, o autor ressalta que “o orçamento existe para implementar as decisões do plano estratégico”.

Resnik (1990) comenta que os enfoques das pequenas empresas são para as atividades imediatas e que veem o planejamento de forma teórica. Seguindo a ideia, o autor afirma que “é quase certo que, onde ele não está presente, tanto as pessoas quanto as empresas perecem”.

Tendo em vista esses problemas, a pergunta que orienta esta pesquisa é: Qual a utilidade do planejamento orçamentário em uma microempresa? Diante do problema apresentado, a pesquisa tem como objetivo geral identificar a utilidade do planejamento orçamentário na criação de uma microempresa. Ainda, como objetivos específicos: a) propor um planejamento orçamentário para um microempreendedor individual que está no processo de criação da sua empresa; b) avaliar os resultados projetados.

Tem-se como justificativa desta pesquisa a importância do planejamento e controle nas pequenas empresas, visto que elas vêm ganhando cada vez mais espaço no mercado. As micro e pequenas empresas vêm crescendo ao longo dos anos contribuindo para o avanço do país. No setor de comércio, elas representam um total de 53,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (SEBRAE, 2014).

O planejamento auxilia o empreendedor a focar nos fatores relevantes do sucesso da empresa. Além disso, busca atingir os objetivos importantes para o sucesso do negócio. Resnik (1990) afirma que o planejamento “concentra sua mente naquilo que é essencial para a sobrevivência e o sucesso [...] ele o força a tratar das necessidades específicas e vitais da companhia nos meses futuros, e não simplesmente no dia de amanhã”.

O presente trabalho está estruturado em mais quatro seções, além desta introdução. Na seção 2 é apresentada a fundamentação teórica com os conceitos propostos pelo objetivo da pesquisa. Na seção 3 são demonstrados os aspectos metodológicos do estudo. Na seção 4, os resultados encontrados são discutidos, e em seguida, na seção 5, são apresentadas as considerações finais do estudo.

**2 Referencial Teórico**

Neste tópico são apresentadas as discussões teóricas que embasaram o objetivo do estudo, respectivos ao Planejamento Orçamentário em Micro e pequenas empresas.

**2.1 Planejamento orçamentário**

O orçamento é um instrumento que auxilia as empresas a definir um plano a ser desenvolvido na procura de melhorar os seus recursos, de maneira que possam ser gerenciados, a fim de subsidiar a sua tomada de decisão (Padoveze, 2006; Frezatti, 2009).

Oliveira (2010, p.5) definiu o planejamento “como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam [...] avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresarias que facilitarão a tomada de decisão no futuro”.

Sob essa perspectiva, o planejamento é a parte principal das atividades gerencias, sendo a primeira etapa do processo de qualquer projeto a ser desenvolvido pela empresa, direcionando a tomada de decisão no longo ou no curto prazo (Pontes, 2013; Padoveze, 2009) Fank, Angonese e Lavarda (2011) comentam que é a partir do plano orçamentário que se pode confirmar se serão atingidas as metas propostas no planejamento.

O orçamento é uma ferramenta importante para a tomada de decisão, isso “ocorrerá sempre que algum padrão montado a partir da missão, dos objetivos e das metas empresariais possa ser organizado partindo de um programa orçamentário, capaz de criar padrões econômicos que projetem, para o futuro, o resultado operacional das empresas” (Fernandes, 2005, p. 17).

Orçamento, para Frezatti (2009, p.46), é “o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício”. Já Padoveze (2015, p. 31) afirma que é “a ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os seus setores”. O orçamento pode ser desenvolvido de diversas maneiras, dependendo do tipo e do porte da organização. Neste sentido, Padoveze (2015, p. 43), conclui que “não existe uma única maneira de estruturar o orçamento e, consequentemente, de fazer o processo de avaliação e controle”.

Segundo Correia Neto (2011, p. 15) “o orçamento tem duas funções distintas, indissociáveis e complementares: planejamento e controle [...] e o simples fato da ocorrência de uma sugere a ocorrência da outra”.

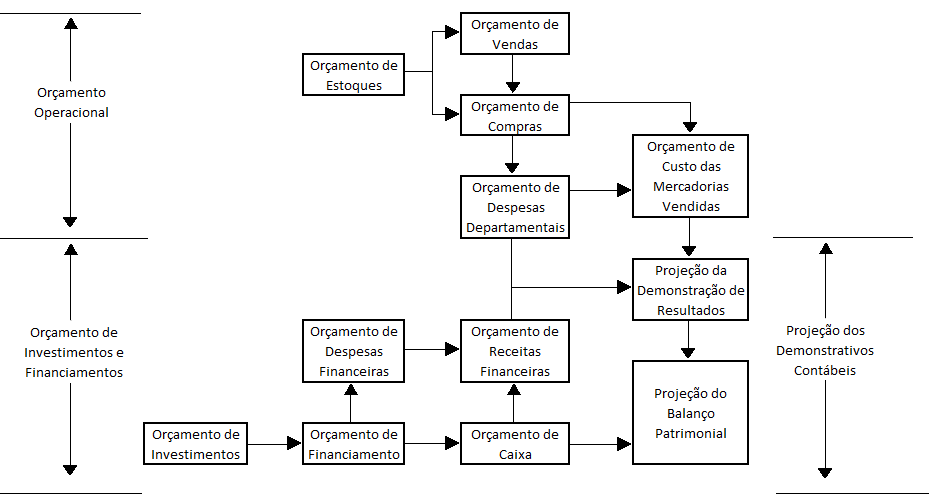
As funções do orçamento na organização são entendidas quando associadas às funções administrativas (Oliveira, Perez & Silva, 2009). De acordo com o autor, as funções podem ser descritas de três formas: planejamento, execução e controle (Oliveira et al., 2009). As metas e objetivos são as funções básicas do orçamento. Catelli (2001, p. 250) afirma que as “funções dos orçamentos consiste na coordenação dos esforços que serão desenvolvidos pelas diversas áreas e gestores da empresa para o atingimento de seus objetivos da empresa em sua totalidade”.

Segundo Padoveze (2010, p.530) a estrutura do orçamento pode ser dividida em 3 partes: orçamento operacional; orçamento de investimentos e financiamentos; projeção dos demonstrativos contábeis.

Sobre os orçamentos operacionais, Frezatti (2009, p. 54) destaca que “proporcionam condições de estruturação das atividades da organização, de maneira a integrar as atividades, as operações”. De acordo com o autor, o orçamento de investimentos e financiamentos trata da “tradução de todas as atividades para uma mesma linguagem comum, no caso a monetária”. (Frezatti, 2009, p.54).

A projeção dos demonstrativos contábeis “consolida todos os orçamentos, [...] parte do balanço patrimonial inicial, incorpora o orçamento operacional e o orçamento de investimentos e financiamentos, projeta as demais contas e conclui com um balanço patrimonial final” (Padoveze, 2010, p. 531).

Na Figura 1 é apresentado um esquema geral do plano orçamentário, para melhor visualização da estrutura do orçamento, levando-se em consideração as suas peças principais.



**Figura 1**. Esquema geral do plano orçamentário

Fonte: Recuperado de “Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil” de C.L. Padoveze, 2010, São Paulo: Atlas, p.532

O plano orçamentário é elaborado a partir das projeções financeiras de cada unidade da empresa, onde englobam as decisões operacionais e financeiras. Conforme Lunkes (2010, p.37) “as decisões operacionais visam a aquisição e uso de recursos escassos, enquanto as decisões financeiras concentram-se em obter os meios para adquiri-los”.

O orçamento operacional é o primeiro orçamento a ser feito. “Trata-se do orçamento das receitas, que parte da previsão de vendas e da previsão dos preços dos produtos e serviços a serem vendidos” (Padoveze & Taranto, 2009, p.27). Logo em seguida, vem o orçamento de investimentos e financiamentos. “O enfoque básico é elaborar o orçamento dos gastos previstos com investimentos que serão ativados como ativo permanente, bem como dos financiamentos necessários para fazer face à necessidade de fundos para sua aquisição” (Padoveze, 2010, p.557).

A última parte do plano orçamentário é a das projeções, que são “todas as receitas e as despesas geradas em cada peça orçamentária são reunidas para projetar o resultado” (Padoveze & Taranto, 2009, p.51).

Segundo Lunkes (2010), o orçamento empresarial foi o que prevaleceu na primeira fase do orçamento. De acordo com o autor, o orçamento empresarial é “um plano projetado para atender a um nível de atividade do próximo período” (Lunkes, 2010, p.38).

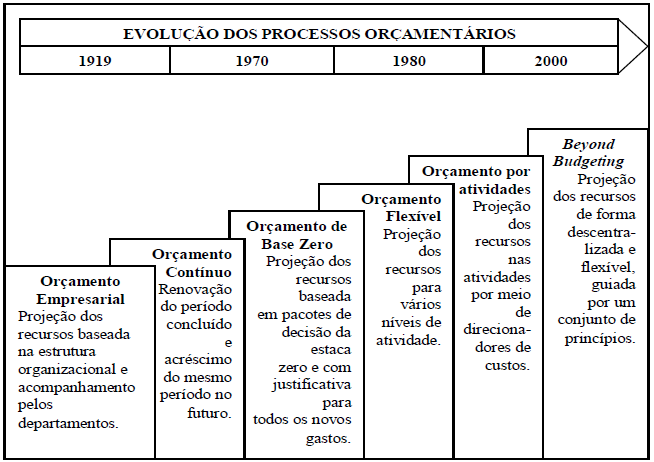
O orçamento contínuo foi o que predominou na segunda fase do orçamento, que tem como destaque “ a revisão contínua, removendo-se os dados do mês recém-concluída e acrescentando-se dados orçados para o mesmo mês do ano seguinte” (Lunkes, 2010,p.38). Para Padoveze e Taranto (2009, p.36), “o fundamento primordial desse conceito, chamado de *rolling budget*, concentra-se no período em que o orçamento ou a projeção será realizado”.

Em seguida vem a terceira fase, o orçamento de base zero (OBZ). “As empresas que adotam o conceito de OBZ discutem anualmente, na época da elaboração do orçamento, cada uma de suas atividades, considerando a necessidade ou não de sua existência” (Padoveze & Taranto, 2009, p. 38).

O orçamento flexível “é projetado para cobrir uma uma gama de atividades, portanto, pode ser usado para estimar custos a qualquer nível de atividade” (Lunkes, 2010, p. 38). Essa é o quarta fase da evolução dos processos orçamentários.

Em seguida, o orçamento por atividades nasceu como uma continuação do custeio baseado por atividades, com o uso de direcionadores de custos para avaliar e controlar a carga de recursos (Lunkes, 2010).

Por fim, o *beyond budgeting* “utiliza meios mais relativos e adaptáveis de planejamento, avaliação e controle de desempenho” (Lunkes, 2010, p.38). Segundo Frangiotti (2010, p.32), o *beyond budgeting* “surge como uma solução de gestão mais apta a esta dinâmica do mercado em detrimento do modelo tradicional e estático de orçamento”.

****

**Figura 2.** Evolução dos processos orçamentários

Fonte: Recuperado de “Manual de orçamento” de R.J. Lunkes, 2010, São Paulo: Atlas, p.39

Com a discussão apresentada sobre o planejamento orçamentário, as duas próximas fases também são tão importantes quanto a primeira. A segunda fase é a da execução, é a parte de avaliação e de colocar em prática os objetivos estipulados no planejamento. A última e não menos importante é a fase de controle, quando se observa as análises das etapas e avaliação do papel do orçamento (Suave, 2013; Pontes, 2013).

**2.2 Micro e pequenas empresas**

Atualmente, as MPEs representam a maioria das empresas brasileiras. Segundo estudo realizado pelo SEBRAE (2006), “elas representam 99% do total das empresas do país, 28% do faturamento do setor privado, 20% do PIB brasileiro e 2% do valor das exportações brasileiras”. Com isso, as MPEs são grandes geradoras de empregos e auxiliam no crescimento do país.

Apesar do Brasil ter um grande número de MPEs, a classificação do porte da empresa, ainda não é padronizada. Isso acontece em decorrência “do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos” (IBGE, 2003). Na Figura 3 está simplifica a classificação de MEI, ME e EPP.

Umas das principais deficiências das MPEs é a falta de planejamento, recursos financeiros e, principalmente, de controle. Conforme comenta Godoy (2009, p.28), “devido à falta de estrutura que permita delegar e especializar atividades, o pequeno empresário tende a centralizar as atividades e acumular várias funções”.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Instituição/ Porte** | **Atividade Econômica** | |
| **Indústria** | **Comércio/Serviços** |
| **SEBRAE** | Número de pessoas ocupadas | |
| Microempreendedor Individual - MEI | 0 - 1 | |
| Microempresa - ME | 0 - 19 | 0 - 9 |
| Empresas de Pequeno Porte - EPP | 20 - 99 | 10 - 49 |
| **Lei Geral** | Valor da Receita bruta | |
| Microempreendedor Individual – MEI | Até 60.000 mil reais | |
| Microempresa – ME | ≤ 360.000,00 | |
| Empresas de Pequeno Porte – EPP | ˃ 360.000,00 e ≤ 3.600.000,00 | |

**Figura 3.** Classificação de MPE no Brasil

Fonte: Recuperado de “As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no brasil” de IBGE, 2001, https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf; “Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira” de SEBRAE, 2014, https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf

Segundo o IBGE (2003), as características das MPEs são:

- Baixa intensidade de capital;

- Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;

- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família;

- Poder decisório centralizado;

- Registros contábeis pouco adequados;

- Contratação direta de mão-de-obra;

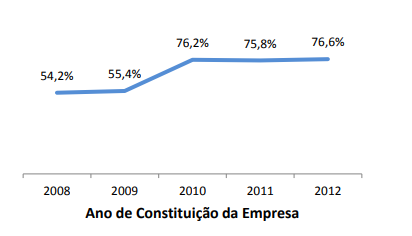
- Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiqualificada;

- Baixo investimento em inovação tecnológica;

- Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e

- Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

A taxa de sobrevivência (Figura 4) das empresas com até 2 anos de atividade foi de 76,6%, “essa taxa foi a maior taxa de sobrevivência de empresas com até 2 anos, já calculada para as empresas nascidas em todo o período compreendido entre 2008 e 2012” (SEBRAE, 2016).

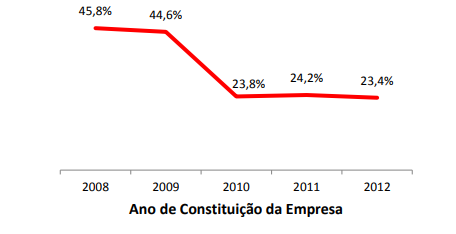


**Figura 4.** Taxa de Sobrevivência de empresas de 2 anos.

Fonte: Recuperado de “Sobrevivência das empresas no Brasil” de SEBRAE, 2016, p.8

http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf

Referente a taxa de mortalidade (Figura 5) das empresas de até 2 anos, nota-se que caiu para 23,4% no ano de 2012. “As empresas criadas no período entre 2008 e 2012 se beneficiaram de uma série de aspectos positivos, presentes no conjunto do período compreendido entre 2008 e 2014, o que ajuda a explicar o aumento da taxa de sobrevivência das empresas nesse período” (SEBRAE, 2016).



**Figura 5.** Taxa de Mortalidade de empresas de 2 anos

Fonte: Recuperado de “Sobrevivência das empresas no Brasil” de SEBRAE, 2016, p.8. http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf

Conforme comenta Resnik (1990 p. 4), a causa decisória para o sucesso e sobrevivência de uma empresa é a boa administração. A causa do fracasso é da má administração e não só dos fatores variáveis. Seguindo a ideia do autor ele afirma que a boa administração de uma empresa “é mais do que o agrupamento das atividades diárias do proprietário, [...] ela também inclui as atitudes, percepções, pensamentos e conhecimentos [...] que motivam e governam suas atividades vitais”.

**3 Metodologia**

Esta pesquisa é classificada como descritiva. Segundo Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Em relação ao procedimento técnico utilizado, ela é considerada um estudo de caso. Na pesquisa de Estudo de Caso, Martins e Theóphilo (2009, p.62) destacam que “o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando aprender [...] uma situação e, criticamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto”.

O problema de pesquisa usa uma abordagem qualitativa. Martins e Theóphilo (2009, p. 61) afirmam que “a estratégia de pesquisa Estudo de Caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente”

O planejamento será realizado para uma microempresa individual, que será constituída no setor de comércio e serviço. A pesquisa está dividida em duas fases: a) propor um planejamento orçamentário para um microempreendedor individual que está no processo de criação da sua empresa; b) avaliar os resultados projetados.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de março e abril de 2018, por meio de entrevista direta com o proprietário. As informações foram coletadas por meio de levantamentos de despesas e custos do estabelecimento, bem como previsões de receitas no horizonte de tempo que inclui o período de abril a dezembro de 2018.

Após coletados os dados, as informações foram consolidadas em planilhas eletrônicas para efetuar os cálculos das projeções de resultados, possibilitando alcançar o objetivo deste trabalho.

**4 Análise e Interpretação dos Resultados**

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa, que visam atingir os objetivos específicos do presente estudo.

**4.1 Apresentação da Empresa**

A Barbearia Dz7 surgiu a partir da iniciativa de um jovem de 18 anos em ter o seu próprio negócio. Tudo começou dentro de casa, atendendo aos amigos e vizinhos mais próximos. Foi no dia 11 de março de 2018 que oficialmente a empresa foi cadastrada no Portal do Empreendedor, sendo registrada como Pessoa Jurídica. Após esta importante etapa, o local de funcionamento foi inaugurado no dia 15 de abril de 2018, contando com, além do espaço reservado para a barbearia, uma loja de roupas masculinas de estilo casual.

**4.2 Planejamento Orçamentário**

Para atender o primeiro objetivo específico, o ponto de partida para a preparação do planejamento é a criação do orçamento de vendas. Ele é composto pelas previsões de vendas e estipula quantos serviços e produtos a empresa pretende prestar ou vender em determinado tempo. É nesta etapa do processo que serão definidos os preços dos serviços e produtos e as condições de pagamento. Normalmente o orçamento de vendas auxilia as outras etapas do processo orçamentário, porque as demais fases dependem das previsões de venda. (Lunkes, 2010; Boas & Jones, 2005).

Os dados necessários para a elaboração do orçamento de vendas que o empreendedor informou em relação aos serviços e produtos, foram as quantidades e os preços dos serviços e produtos a serem vendidos. Os preços praticados pelo estabelecimento se deram a partir dos valores cobrados inicialmente, quando o empreendedor apenas realizava os serviços em casa e com base na média dos preços dos concorrentes mais próximos, a fim de manter-se competitivo no mercado.

Já com relação ao orçamento de custos, por se tratar de uma microempresa de serviço e comércio de mercadorias, esses produtos são comprados prontos sem a necessidade de produção ou fabricação própria. Sobre as informações necessárias para confeccionar o orçamento de custos, quanto aos serviços, o empreendedor informou quais os produtos utilizados para a prestação do serviço e os custos desses materiais, possibilitando o cálculo do custo de material exigido para cada serviço. Por se tratar de prestação direta de serviços, o negócio não conta propriamente com valores envolvendo manutenção de estoques. Apenas uma quantidade de materiais mínima para atender aos clientes, como por exemplo: pomadas, gel de barbear, navalhas, entre outros.

O comércio de roupas masculinas estabelecido no local, por sua vez, tem por ideia inicial adequar a compra apenas à estimativa de vendas do mês, mantendo um estoque mínimo durante este período. Dado que a empresa ainda está em processo de criação do negócio e sem um histórico de vendas, o empresário informou que pretende monitorar a demanda, a partir dos primeiros meses, para estabelecer um nível de estoques necessário de modo a bem atender seus clientes. O orçamento de custos das mercadorias vendidas se dá, efetivamente, pelas compras de mercadorias e pelos gastos secundários, como a alimentação e viagem para buscar os produtos a serem vendidos.

Sobre o orçamento de despesas, ele será dividido em três categorias: de vendas, administrativas e gerais. Nas despesas de vendas, por se tratar de uma despesa variável e por estar diretamente ligada à quantidade de vendas, será levado em consideração as seguintes subcategorias: anúncios, promoções, brindes, taxas de cartões, etiquetas e embalagens. Já as despesas administrativas e gerais são predominantemente fixas e incluem os gastos relativos às operações da empresa como: Pró-labore, aluguel, energia elétrica, água, internet, juros com empréstimos, material de escritório, depreciação de bens do imobilizado, entre outros. (Lunkes, 2010; Carneiro & Matias, 2011).

Com os orçamentos de vendas, custos e despesas prontos, essas informações serão utilizadas para a confecção da Demonstração do Resultado do Exercício projetada, que será analisada no tópico seguinte.

**4.3 Resultados Projetados**

Partindo do pressuposto que a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um relatório gerencial importante e que abrange as informações necessárias para um diagnóstico do desempenho de uma empresa (Boas & Jones, 2005), este planejamento orçamentário exibe os resultados projetados a partir dos orçamentos de vendas, custos e despesas, do período de abril a dezembro de 2018.

O planejamento iniciou-se com o orçamento de vendas dos serviços prestados e mercadorias vendidas, como se pode observar na Tabela 1. Os valores foram obtidos a partir do contato com o empreendedor, que informou que os serviços serão prestados em horários previamente agendados – por dia serão atendidos, em média, de 8 a 12 clientes. Para projetar os resultados deste orçamento, assumiu-se que os preços manter-se-iam constantes até o final do período estudado.

Tabela 1

**Orçamento de serviços (valores em R$)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SERVIÇOS** | **ABR** | **MAI** | **JUN** | **JUL** | **AGO** | **SET** | **OUT** | **NOV** | **DEZ** |
| Corte Raspado Navalha | 258,00 | 504,00 | 516,00 | 528,00 | 534,00 | 504,00 | 528,00 | 504,00 | 516,00 |
| Corte Raspado Máquina | 516,00 | 1008,00 | 1032,00 | 1056,00 | 1068,00 | 1008,00 | 1056,00 | 1008,00 | 1032,00 |
| Corte Simples | 344,00 | 672,00 | 688,00 | 704,00 | 712,00 | 672,00 | 704,00 | 672,00 | 688,00 |
| Corte Tesoura | 860,00 | 1680,00 | 1720,00 | 1760,00 | 1780,00 | 1680,00 | 1760,00 | 1680,00 | 1720,00 |
| Corte Navalhado e Tesoura | 860,00 | 1680,00 | 1720,00 | 1760,00 | 1780,00 | 1680,00 | 1760,00 | 1680,00 | 1720,00 |
| Barboterapia | 258,00 | 504,00 | 516,00 | 528,00 | 534,00 | 504,00 | 528,00 | 504,00 | 516,00 |
| Sobrancelha | 68,80 | 134,40 | 137,60 | 140,80 | 142,40 | 134,40 | 140,80 | 134,40 | 137,60 |
| Acabamento | 43,00 | 84,00 | 86,00 | 88,00 | 89,00 | 84,00 | 88,00 | 84,00 | 86,00 |
| **TOTAL** | **3.207,80** | **6.266,40** | **6.415,60** | **6.564,80** | **6.639,40** | **6.266,40** | **6.564,80** | **6.266,40** | **6.415,60** |

Vale ressaltar que o comércio de roupas masculinas tem caráter complementar aos ganhos do serviço de barbearia, não se enquadrando como uma atividade principal da empresa, como se pode observar na Tabela 2 com o orçamento das mercadorias vendidas. Além disso, salienta-se que, em virtude de o planejamento orçamentário ser idealizado a partir do mês de abril, os valores correspondentes a esse mês são naturalmente menores que o dos meses seguintes.

Tabela 2

**Orçamento de mercadorias vendidas (valores em R$)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **MERCADORIAS** | **ABR** | **MAI** | **JUN** | **JUL** | **AGO** | **SET** | **OUT** | **NOV** | **DEZ** |
| Blusas | 299,00 | 358,80 | 388,70 | 418,60 | 448,50 | 418,60 | 358,80 | 478,40 | 598,00 |
| Calça | 499,50 | 599,40 | 714,35 | 769,30 | 824,25 | 629,30 | 449,50 | 599,40 | 499,50 |
| Bermuda | 249,50 | 359,40 | 299,40 | 249,50 | 199,60 | 299,40 | 419,30 | 479,20 | 599,00 |
| **Total** | **1.048,00** | **1.317,60** | **1.402,45** | **1.437,40** | **1.472,35** | **1.347,30** | **1.227,60** | **1.557,00** | **1.696,50** |

Quanto ao orçamento de custos, os materiais usados na prestação de serviços foram distribuídos de forma a serem empregados de acordo com as necessidades de cada tipo de serviço (como mostra a Tabela 3). Por exemplo: o gel de barbear é alocado apenas ao serviço de barboterapia, já a navalha remete ao “corte de cabelo raspado navalha”, “corte de cabelo navalhado e tesoura” e “acabamento”.

Tabela 3

**Orçamento de custos de materiais exigidos por serviços (valores em R$)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **MATERIAIS** | **ABR** | **MAI** | **JUN** | **JUL** | **AGO** | **SET** | **OUT** | **NOV** | **DEZ** |
| Shampoo (L) | 12,00 | 24,00 | 24,00 | 24,00 | 24,00 | 24,00 | 24,00 | 24,00 | 24,00 |
| Condicionador (L) | 18,00 | 36,00 | 36,00 | 36,00 | 36,00 | 36,00 | 36,00 | 36,00 | 36,00 |
| Gel de Barbear (500g) | 5,50 | 10,74 | 10,99 | 11,25 | 11,38 | 10,74 | 11,25 | 10,74 | 10,99 |
| Óleo p/ barba (30 ml) | 6,85 | 13,38 | 13,70 | 14,02 | 14,18 | 13,38 | 14,02 | 13,38 | 13,70 |
| Pomada (50g) | 59,08 | 115,42 | 118,16 | 120,91 | 122,29 | 115,42 | 120,91 | 115,42 | 118,16 |
| Navalha (un.) | 12,04 | 23,52 | 24,08 | 24,64 | 24,92 | 23,52 | 24,64 | 23,52 | 24,08 |
| Gilete (un.) | 3,44 | 6,72 | 6,88 | 7,04 | 7,12 | 6,72 | 7,04 | 6,72 | 6,88 |
| **Total** | **116,91** | **229,78** | **233,82** | **237,86** | **239,88** | **229,78** | **237,86** | **229,78** | **233,82** |

Já sobre os custos das mercadorias, é válido lembrar que o empreendedor informou que as compras atenderão apenas à demanda mensal, mantendo o estoque mínimo somente para este período – conforme já mencionado anteriormente no item 4.2. Compõem o custo das mercadorias vendidas, além dos valores das peças, os gastos da viagem para compras e com alimentação (Tabela 4).

Tabela 4

**Orçamento de custos das mercadorias vendidas (valores em R$)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CUSTOS** | **ABR** | **MAI** | **JUN** | **JUL** | **AGO** | **SET** | **OUT** | **NOV** | **DEZ** |
| Viagens | 52,80 | 52,80 | 52,80 | 52,80 | 52,80 | 52,80 | 52,80 | 52,80 | 52,80 |
| Alimentação | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 |
| Mercadoria | 480,00 | 500,00 | 490,00 | 495,00 | 540,00 | 520,00 | 540,00 | 550,00 | 580,00 |
| **TOTAL** | **567,80** | **587,80** | **577,80** | **582,80** | **627,80** | **607,80** | **627,80** | **637,80** | **667,80** |

Sobre o orçamento de despesas (observada na Tabela 5), os valores relativos às despesas de vendas dizem respeito aos gastos ligados com as receitas brutas do estabelecimento. Conforme descrito pelo empreendedor, o investimento em anúncios, promoções e brindes será efetuado apenas em épocas de datas comemorativas (Dia dos Pais e Dia das Crianças, entre outros).

Quanto às despesas administrativas, abrangem os gastos indiretos da empresa. Inicialmente, o empreendedor informou que no mês de abril não haverá retirada por meio do pró-labore, em razão dos investimentos iniciais para a abertura do negócio. Os gastos relativos à energia elétrica variam de acordo com o uso dos equipamentos, por exemplo, ar condicionado ao longo do ano que, tradicionalmente, são menos acionados nos meses de junho a setembro. Já os valores relativos aos juros com empréstimos, correspondem aos gastos com o empréstimo inicial contraído pelo empreendedor – por este motivo, as taxas são notadamente elevadas.

Por sua vez, quanto as despesas gerais, inicialmente no mês de abril o gasto atinente aos materiais de expediente é um pouco mais elevado em razão da compra inicial, sendo, nos meses seguintes, apenas reposto. Sobre os valores de manutenção com máquinas e equipamentos, referem-se basicamente aos cuidados com os equipamentos de ar condicionado (limpeza). Por fim, o item da depreciação trata do quanto os bens do ativo imobilizado necessários para o funcionamento do estabelecimento foram depreciados ao longo dos meses do ano. Para este orçamento foram considerados os seguintes itens: máquinas e equipamentos; móveis e utensílios (mobiliário, cadeiras, expositores de roupas); materiais e instalações (equipamentos elétricos e materiais de acabamento); benfeitorias em propriedades de terceiros (reformas) e computadores.

Tabela 5

**Orçamento de despesas de vendas, administrativas e gerais (valores em R$)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ABR** | **MAI** | **JUN** | **JUL** | **AGO** | **SET** | **OUT** | **NOV** | **DEZ** |
| Anúncios | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 50,00 | 0,00 | 50,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Promoção | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 50,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Brindes | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 100,00 | 0,00 | 100,00 | 50,00 | 50,00 |
| Taxas de Cartões | 398,77 | 710,62 | 732,55 | 749,81 | 760,07 | 713,40 | 730,15 | 733,05 | 760,10 |
| Etiquetas | 16,00 | 19,20 | 20,40 | 20,80 | 21,20 | 21,60 | 19,20 | 24,00 | 28,00 |
| Embalagens | 22,00 | 26,40 | 28,05 | 28,60 | 29,15 | 29,70 | 26,40 | 33,00 | 38,50 |
| **Total Vendas** | **436,77** | **756,22** | **781,00** | **849,21** | **910,42** | **864,70** | **875,75** | **840,05** | **876,60** |
| Pró-labore | 0,00 | 1200,00 | 1200,00 | 1200,00 | 1200,00 | 1200,00 | 1200,00 | 1200,00 | 1200,00 |
| Ocupação | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 |
| Energia | 200,00 | 220,00 | 180,00 | 180,00 | 180,00 | 180,00 | 200,00 | 250,00 | 250,00 |
| Água | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 |
| Internet | 45,00 | 45,00 | 45,00 | 45,00 | 45,00 | 45,00 | 45,00 | 45,00 | 45,00 |
| Juros c/ Empréstimos | 0,00 | 336,97 | 323,05 | 308,66 | 293,79 | 278,42 | 262,53 | 246,10 | 229,12 |
| Outros Gastos Administrativos | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 |
| **Total Administrativo** | **985,00** | **2541,97** | **2488,05** | **2473,66** | **2458,79** | **2443,42** | **2447,53** | **2481,10** | **2464,12** |
| Material de Escritório | 30,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 |
| Limpeza e Higiene | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 |
| Depreciação | 100,71 | 100,71 | 100,71 | 100,71 | 100,71 | 100,71 | 100,71 | 100,71 | 100,71 |
| Manutenção | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 |
| Outros Gastos Gerais | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 |
| **Total Gerais** | **240,71** | **235,71** | **235,71** | **235,71** | **235,71** | **235,71** | **235,71** | **235,71** | **235,71** |
| **Total Despesas** | **1.662,48** | **3.533,90** | **3.504,76** | **3.558,57** | **3.604,92** | **3.543,83** | **3.558,99** | **3.556,86** | **3.576,43** |

A partir da entrevista com o empreendedor, observou-se que o capital de giro inicial para suportar os gastos com a empresa nos primeiros meses, foi feito a partir de empréstimo contraído pelo proprietário.

Tabela 6

**Projeção da demonstração dos resultados do exercício (valores em R$)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **DRE** | **ABR** | **MAI** | **JUN** | **JUL** | **AGO** | **SET** | **OUT** | **NOV** | **DEZ** |
| **(+) Receita Bruta** | 4.255,80 | 7.584,00 | 7.818,05 | 8.002,20 | 8.111,75 | 7.613,70 | 7.792,40 | 7.823,40 | 8.112,10 |
| **(-) Custos** | 684,71 | 817,58 | 811,62 | 820,66 | 867,68 | 837,58 | 865,66 | 867,58 | 901,62 |
| **(=) Lucro Bruto** | 3.571,09 | 6.766,42 | 7.006,43 | 7.181,54 | 7.244,07 | 6.776,12 | 6.926,74 | 6.955,82 | 7.210,48 |
| **(-) Despesas de Vendas** | 436,77 | 756,22 | 781,00 | 849,21 | 910,42 | 864,70 | 875,75 | 840,05 | 876,60 |
| **(-) Despesas Administr.** | 985,00 | 2.541,97 | 2.488,05 | 2.473,66 | 2.458,79 | 2.443,42 | 2.447,53 | 2.481,10 | 2.464,12 |
| **(-) Despesas Gerais** | 240,71 | 235,71 | 235,71 | 235,71 | 235,71 | 235,71 | 235,71 | 235,71 | 235,71 |
| **(-) Simples** | 53,70 | 53,70 | 53,70 | 53,70 | 53,70 | 53,70 | 53,70 | 53,70 | 53,70 |
| **(=) Lucro / Prejuízo** | **1.854,91** | **3.178,82** | **3.447,97** | **3.569,26** | **3.585,45** | **3.178,59** | **3.314,05** | **3.345,26** | **3.580,35** |

Com base nos orçamentos apresentados, foi elaborada a DRE relativa ao período de abril a dezembro de 2018 com os valores consolidados, apresentada na sequência (Tabela 6). O regime tributário incidente sobre a microempresa é o do SIMPLES Nacional, o que é evidenciado nos valores fixos (MEI) mostrados no item correspondente da DRE.

**5. Considerações Finais**

À luz do que foi pesquisado, conclui-se que o objetivo inicial de identificar a utilidade do planejamento orçamentário na criação de uma microempresa foi atingido. Em resposta à pergunta de pesquisa do presente artigo, percebe-se que ele demonstrou ser uma importante ferramenta para auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão, fornecendo subsídios para orientar os rumos a serem seguidos pela organização.

Levando em conta a projeção de resultados do último mês do período estudado, a empresa, ao fazer uso deste planejamento orçamentário, obteve valores de margem de lucro de 44%. A apresentação dos resultados ao longo de todo o período oportunizou ao empreendedor uma visão esclarecedora das projeções de receitas e gastos da empresa no curto prazo, analisando, assim, se terá lucro ou prejuízo com a estrutura idealizada para o seu negócio.

Para a confecção desse estudo as principais dificuldades residiriam nos seguintes aspectos: por se tratar de uma microempresa em constituição, a coleta de dados apresentou certa complexidade em razão da falta de conhecimento técnico do empreendedor na área estudada; e da ausência de um histórico de vendas para auxiliar as projeções do respectivo orçamento.

Como sugestão de pesquisas futuras, tem-se o estudo aprofundado de outros relatórios da empresa, incluindo aqui o fluxo de caixa, tendo em vista que podem auxiliar o controle das contas da organização de modo mais organizado e detalhado. Recomenda-se que tais pesquisas sejam feitas com empresas de mesmo porte e ramo, a fim de elaborar uma base de dados e auxiliar os microempreendedores em suas iniciativas.

**Referências**

Boas, A. V. & Jones, G. D. C. (2005). Planejamento financeiro e controle orçamentário: Um estudo de caso em uma empresa industrial. Revista Contemporânea de Economia e Gestão. (Vol.3, n.1), 25-34. Recuperado de http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/577

Brinded, L. (2015) The 9 countries with the most entrepreneurship. Business Insider, UK. Recuperado em 14 abril, 2018, de http://uk.businessinsider.com/top-9-countries-with-the-largest-amount-of-entrepreneurs-2015-6?r=US/

Catelli, A. (2001). Controladoria: uma abordagem de gestão econômica – GECON. (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Carneiro, M. & Matias, A. B. (2011). Orçamento empresarial: teoria, prática e novas técnicas. São Paulo: Atlas.

Correia Neto, J. F. (2011). Planejamento e controle orçamentário: manual de orçamento empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier.

Fank, O. L., Angonese, R. & Lavarda, C. E. F. (2011). A Percepção dos Gestores Acadêmicos de uma IES quanto às Críticas ao Orçamento. Contabilidade, Gestão e Governança, (Vol. 14, n. 1). Recuperado em 14 abril, 2018, de https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/291

Fernandes, R. M. (2005). Orçamento empresarial – uma abordagem conceitual e metodológica com práticas através de simulador. Belo horizonte: Editora UFMG.

Frangiotti, A.T. (2010). Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor. 2010. 126 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010. Recuperado em 05 março, 2018, de http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-23112011-135821/pt-br.php

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa**.** 4. ed. São Paulo: Atlas.

Godoy, M. S. (2009). Planejamento Estratégico aplicado a uma microempresa: Tenda Plus Lonas e Coberturas. Artigo (Graduação em Ciências Administrativas) –UFRGS/RS, Porto Alegre. Recuperado em 11 março, 2018, de http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19164/000734730.pdf

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2003). As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001. Rio de Janeiro. Recuperado de https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf

Lopes, H. A., Blaschek, J. R. (2005, novembro). Orçamento empresarial: manter, aperfeiçoar ou abandonar?. Anais do Congresso Internacional de Custos, Florianópolis, SC, 9. Recuperado de https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2100/2100

Lunkes, R. J. (2010). Manual de orçamento. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Martins, G. A., Theóphilo, C. R. (2009). Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. **(**2a.ed.) São Paulo: Atlas.

Oliveira, D. P. R. (2010). Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. (28a. ed.) São Paulo: Atlas.

Oliveira, L. M., Perez Jr, J. H. & Silva, C. A. S. (2009). Controladoria Estratégica. 5.ed. São Paulo: Atlas.

Padoveze, C. L. (2010). Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. (7a. ed.) São Paulo: Atlas.

Padoveze, C. L. (2015). Planejamento Orçamentário**.** (3a. ed. rev. e atual). São Paulo: Cengage Learning.

Padoveze, C. L. & Taranto, F. C. (2009). Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Pontes, G. de A. (2013). Orçamento empresarial em pequenas empresas: Uma análise para o planejamento e controle de resultados. Revista Gestão Tecnologia e Ciência, v.2, n.1, p. 27-45. Recuperado de http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/353/272

Resnik, P. (1990). Santos (M.C. Oliveira, trad.) A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. São Paulo: McGraw-Hull, MAKRON books.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2006). Guia básico sobre os pequenos negócios no Estado de São Paulo / [organizador Marco Aurélio Bedê]. (2a. ed.). São Paulo. Recuperado de http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/guia\_basico\_pequeno\_negocio.pdf

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2014). Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Brasília/DF. Recuperado de https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2014). Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Recuperado de https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016). Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília/DF. Recuperado de http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf

Suave, R. (2013). Construção de um modelo para avaliação do nível de sofisticação na utilização de práticas de orçamento. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis, SC. Recuperado de https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/122571