



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE – FANESSE  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ÁUREA IRINA RABELO DE SANTANA**

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO: ferramenta para tomada de decisões  
gerenciais nas pequenas empresas**

**Aracaju – SE  
2018.2**

**ÁUREA IRINA RABELO DE SANTANA**

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO: ferramenta para tomada de  
decisões gerenciais nas pequenas empresas**

**Artigo apresentado à Coordenação do  
Curso de Bacharelado em Ciências  
Contábeis da Faculdade de  
Administração e Negócios de Sergipe  
- FANESE, como requisito parcial e  
obrigatório para obtenção do grau de  
bacharel em Ciências Contábeis.**

**Orientador: Prof. Esp. Edgard Dantas  
Santos Júnior.**

**Coordenadora: Prof. Esp. Luciana  
Matos dos Santos Figueiredo Barreto.**

**Aracaju – SE  
2018.2**

S231p SANTANA, Áurea Irina Rabelo de.

Planejamento Orçamentário: ferramenta para tomada de decisões gerenciais nas pequenas empresas / Áurea Irina Rabelo de Santana; Aracaju, 2018. 28 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Edgard Dantas Santos Júnior

1. Planejamento orçamentário 2. Pequenas Empresas  
3. Tomada de Decisão I. Título.

CDU 657.31(813.7)

Elaborada pela Bibliotecária Lícia de Oliveira CRB-5/1255

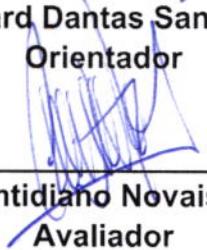
ÁUREA IRINA RABELO DE SANTANA

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO: ferramenta para tomada de decisões gerenciais nas pequenas empresas**

Artigo apresentado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Negócio de Sergipe - FANESE, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado (a) com média: \_\_\_\_\_

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Edgard Dantas Santos Júnior  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Cantidiano Novais Dantas  
Avaliador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Rodrigo Dias de Oliveira Rosa  
Avaliador

Aracaju (SE), 01 de dezembro de 2018.

## RESUMO

Com vistas a auxiliar o processo de tomada de decisão para as Empresas de Pequeno Porte, devido a estas terem características peculiares que dificulta o seu gerenciamento e a sua sobrevivência, o Planejamento Orçamentário é uma ferramenta indispensável a estas organizações que pretendem obter uma vantagem competitiva. Em decorrência desse fato, essa pesquisa científica tem por finalidade responder à seguinte questão: de que forma o Planejamento Orçamentário pode ser utilizado como ferramenta na tomada de decisão gerenciais nas pequenas empresas? Com base nesse pressuposto, essa pesquisa tem como objetivo geral: analisar o Planejamento Orçamentário como ferramenta utilizada para tomada de decisão gerenciais nas pequenas empresas, e para alcançar o referido objetivo, tomaram-se como base os seguintes objetivos específicos: verificar as particularidades das pequenas empresas; identificar a ferramenta Planejamento Orçamentário, sua finalidade e suas etapas; demonstrar através de exemplo prático como o Planejamento Orçamentário pode ser utilizado nas Empresas de Pequeno Porte. Para alcançar as respostas necessárias para a problemática e respectivos objetivos utilizou-se como método a pesquisa de natureza exploratória, descritiva e bibliográfica. Nos resultados foi possível analisar que ao adotar o Planejamento Orçamentário, os gestores das pequenas empresas terão uma ferramenta capaz de fornecer uma previsão dos resultados financeiros de forma estruturada, que os auxiliarão na tomada de decisão de forma tempestiva, visando a otimização dos resultados da organização.

**Palavras-chave:** Planejamento Orçamentário. Pequenas Empresas. Tomada de Decisão.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fundamentos Gerenciais .....	14
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: DRE - Planejado X Histórico .....	19
Tabela 2: DRE - Planejado X Realizado .....	21
Tabela 3: DRE - Realizado X Histórico .....	22

## SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

1 INTRODUÇÃO .....	07
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
2.1 Caracterização das Pequenas Empresas .....	10
2.2 Contabilidade Gerencial .....	11
2.3 Planejamento Orçamentário .....	12
2.4 Etapas do Planejamento Orçamentário .....	15
2.4.1 Orçamento operacional .....	15
2.4.2 Orçamento de investimentos .....	16
2.4.3 Orçamento de financiamentos .....	17
2.4.4 Projeção das demonstrações contábeis .....	17
2.5 Exemplo Prático .....	18
2.5.1 Análise Planejado X Histórico .....	19
2.5.2 Análise Planejado X Realizado .....	20
2.5.3 Análise Realizado X Histórico .....	22
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
REFERÊNCIAS .....	25
ABSTRACT .....	28

## 1 INTRODUÇÃO

Antigamente o objetivo da contabilidade era o de informar ao proprietário da empresa o seu resultado econômico - lucro ou prejuízo - assim como, gerar informações tributárias e trabalhistas que atendessem a legislação. Na atualidade, somente essas informações não são suficientes. As empresas estão em constantes mudanças, necessitando cada vez mais de informações oportunas sobre seu negócio para adequar suas operações às novas situações de mercado. Diante desse quadro, a contabilidade passa ser vista como um instrumento gerencial que interpreta e mensura os resultados, fornecendo informações necessárias para subsidiar o processo de gestão para a tomada de decisão, composta pelas etapas de planejamento, execução e controle (CREPALDI, 2011).

A contabilidade gerencial pode suprir a necessidade de embasamento para as decisões através da análise, organização e interpretação das informações retiradas das demonstrações contábeis, proporcionando argumentos capazes de apoiar as tomadas de decisões (SANTOS e tal., 2009).

O principal objetivo da contabilidade gerencial é o de atender as necessidades dos gestores das empresas de pequeno, médio e grande porte, com foco nas funções de controle e decisão utilizando ferramentas de várias áreas de conhecimento que abrange eventos contábeis, financeiros e econômicos (BAZZI, 2015).

Dentre essas ferramentas, tem-se o Planejamento Orçamentário - PO, uma ferramenta que estabelece e acompanha metas e objetivos de uma empresa em determinado período, fornecendo um *feedback* para orientar os gestores a alocar seus recursos da melhor forma possível e também a reorientar suas atividades e prioridades, fazendo mudanças de caminho nos negócios, caso necessário (HEINZMANN e LAVARDA, 2011). Com isso, o PO poderá ser utilizado pelas empresas no aprimoramento dos seus processos, assegurando o atendimento dos seus objetivos de crescimento, sendo essencial para o sucesso de qualquer organização, inclusive das pequenas empresas.

Com o aumento do número de empreendedores no país, vem crescendo a importância dos negócios de pequeno porte na economia e na geração de empregos. Segundo dados do Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018), no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos, sendo 99% de Micro e Pequenas

Empresas - MPE. Além disso, elas são responsáveis por 52% dos empregos com carteiras assinadas no setor privado.

O caminho para o sucesso, porém, é repleto de obstáculos. Com a crise econômica, as pequenas empresas, por terem um orçamento enxuto e fluxo de caixa menor, tornam-se mais vulneráveis às turbulências. Inseridas na cadeia produtiva, sofrem de um lado os reflexos das dificuldades das grandes empresas e do outro, a alta do dólar, inflação de impostos e pelo consumidor com menor poder de compra (SUSS, 2015).

Diante desse cenário, existe a necessidade de que as Empresas de Pequeno Porte - EPP, ajustem-se aos novos tempos e descubram os erros nos seus gerenciamentos, sendo necessário realizar o planejamento de suas ações de forma estratégica, buscando aprimorar os seus processos, tendo em vista a necessidade de tomada de decisões rápidas, que assegurem o atendimento de seus objetivos de crescimento (SUSS, 2015).

No entanto, estas empresas, por acreditarem que isso não faz parte da sua realidade, tem postergado em utilizar as ferramentas gerenciais como forma de gerir e prever resultados futuros. As pequenas empresas pela sua estrutura organizacional e pela forma como são dirigidas, na sua grande maioria por profissionais despreparados, tem sua gestão estruturada exclusivamente na base da experiência e da observação, sem as devidas preocupações de planejamento e controle, comprometendo o longo prazo do empreendimento (MONTEIRO e BARBOSA, 2011).

Portanto, os gestores das pequenas empresas devem estar atentos ao adequado levantamento dos dados que fomentarão as ações que se pretendem implementar, para que não haja conclusões errôneas, gerando prejuízos que excluam as empresas do mercado (MONTEIRO e BARBOSA, 2011).

Laville e Dionne (1999, p. 85), discorre que “O que mobiliza a mente humana são os problemas, ou seja, a busca de um maior entendimento de questões postas pelo real, ou ainda a busca de soluções para problemas nele existentes, tendo em vista a sua modificação para melhor”. Com isso, na perspectiva de identificar o processo de Planejamento Orçamentário nas pequenas empresas, surge a seguinte problemática norteadora desta pesquisa: de que forma o Planejamento Orçamentário pode ser utilizado como ferramenta na tomada de decisão gerenciais nas pequenas empresas?

Para responder ao questionamento acima citado, no intuito de alcançar os objetivos deste trabalho, traçou-se o seguinte objetivo geral: analisar o Planejamento Orçamentário como ferramenta utilizada para tomada de decisão gerenciais nas pequenas empresas. Após o objetivo geral ser traçado, foram delimitados os seguintes objetivos específicos: verificar as particularidades das pequenas empresas; identificar a ferramenta Planejamento Orçamentário, sua finalidade e suas etapas; demonstrar através de exemplo prático como o Planejamento Orçamentário pode ser utilizado nas Empresas de Pequeno Porte.

Este estudo justifica-se tendo em vista a importância de investigar o processo de Planejamento Orçamentário e analisar o nível de contribuição como ferramenta de gestão apoiando a tomada de decisão das pequenas empresas, além de instigar o campo de discussão sobre esse tema no cenário acadêmico, servindo como ponto de partida para outros estudos.

A metodologia utilizada neste artigo é de natureza exploratória, descritiva e bibliográfica. Exploratória, por ter o propósito de proporcionar mais familiaridade ao problema; descritiva, porque tem o objetivo de descrever características de determinada população, e, bibliográfica por ser fundamentada através de textos, livros e artigos, com a finalidade de adquirir embasamento científico (GIL, 2010). Além disso, terá uma aplicabilidade prática através de exemplo tomando como base uma empresa fictícia de pequeno porte, para enriquecer o estudo apresentado.

Após esta introdução, apresenta-se na segunda parte o referencial teórico, que procura ressaltar as principais referências relacionadas ao tema de estudo, seguido da análise e discussão dos dados, e, por fim, apresenta-se as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Caracterização das Pequenas Empresas

O número de pequenas empresas vem crescendo, tornando-se de grande importância para economia do país, gerando emprego e renda. Conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE (2018), elas representam uma parcela importante na recente história de recuperação e estabilidade da economia, disponibilizando em média 52% dos empregos e atingindo 20% do PIB do país.

No Brasil, a legislação leva em conta o porte da empresa para sua classificação. Tecnicamente a Empresa de Pequeno Porte é um negócio com faturamento bruto anual entre R\$ 360mil e R\$ 3,6 milhões e uma das suas principais características é fazer parte da Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, a Lei Complementar 123/2006 (BRASIL, 2006). O SEBRAE a classifica pela quantidade de funcionários registrados, de acordo com o setor de atuação, utilizando o critério do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE: comércio e serviço de 10 a 49 funcionários; indústria de 20 a 99.

As Empresas de Pequeno Porte têm características específicas que as distinguem de empresas maiores. Com estrutura e hierarquia simples, é comum que o poder de decisão seja centralizado nas mãos dos proprietários. Sua gestão financeira é voltada, na maior parte do tempo, para solucionar problemas de capital de giro. A falta de preparo dos gestores é o principal entrave, pois as tomadas de decisões são baseadas em preocupações de curto prazo dos proprietários, comprometendo o foco de longo prazo para o empreendimento (MONTEIRO e BARBOSA, 2011).

Em pesquisas recentes mostrou-se que são poucas as micro e pequenas empresas que alcançam o sexto ano de vida, trazendo desemprego, perda do investimento do empresário, prejuízo à economia como um todo e a frustração pessoal. Tudo isso por falta de um planejamento prévio do negócio, por deficiência e falta de conhecimento da gestão diária do negócio e outros motivos como crédito e incentivo do governo (CREPALDI, 2011).

Uma Empresa de Pequeno Porte já necessita de uma organização administrativa, tendo gestores habilitados a utilizar os instrumentos de controle disponibilizados, de forma que os dados processados sobre o ambiente interno e externo, sejam usados de maneira qualificada e profissional, permitindo que os

gestores planejem, dirijam e controlem as operações, indo além da simples observação e supervisão empírica do pessoal envolvido (MENDES, 2002 apud GONÇALVES e LOSILLA, 2011).

Os pequenos empresários necessitam de ferramentas gerenciais e processos dinâmicos que facilitem sobremaneira as decisões, a fim de não sucumbirem. Os procedimentos não devem ser complicados e nem as técnicas sofisticadas, mas as informações fornecidas pela contabilidade gerencial devem ser úteis e tempestivas sobre os recursos empregados, as atividades desenvolvidas e o ambiente que estão inseridas (GONÇALVES e LOSILLA, 2011).

Deve-se conhecer e compreender as particularidades das pequenas empresas a fim de implementar adequados processos, a partir de formulação de políticas, programas e ações, que tenha como objetivo tornar mais fácil a utilização de ferramentas direcionadas a realidade dessas organizações.

## **2.2 Contabilidade Gerencial**

Atualmente, com o mercado extremamente competitivo, o desenvolvimento tecnológico e com a escassez de recursos disponíveis, vem se exigindo constantes mudanças na gestão dos negócios, devido a necessidade de se ter informações oportunas e precisas que auxiliem aos gestores na tomada de decisão. A Contabilidade Gerencial nasce com a finalidade de complementar esse espaço, utilizando-se da contabilidade financeira e demais áreas de conhecimento de negócios, produzindo informações objetivas, úteis e relevantes (CREPALDI, 2011).

A contabilidade gerencial se caracteriza pela junção de diversas técnicas contábeis já tratadas na contabilidade financeira e de custo, colocadas de uma forma mais analítica e com uma classificação diferente, restritivamente para atender, de forma válida, aos administradores das empresas numa eficaz tomada de decisão (IUDÍCIBUS, 2013).

Diferentemente da contabilidade financeira, que tem como objetivo reportar o desempenho passado através da elaboração de demonstrativos financeiros para propósitos externos, a contabilidade gerencial tem por objetivo fornecer instrumentos que auxiliem aos gestores de empresas nas funções gerenciais, contribuindo para o aperfeiçoamento da interpretação do ambiente empresarial, através de coleta de

dados, mensuração, interpretação, culminando no processo de informação (CREPALDI, 2011).

Para que as empresas alcancem seus objetivos, há uma necessidade de um processo de gestão, que deverá ser adequado a realidade das empresas, garantindo que as decisões tomadas por estas, as conduzam ao cumprimento de sua missão, mantendo o equilíbrio do ambiente operacional necessário para a sua continuidade (PEREIRA, 2011).

Esse processo de gestão, poderá ser feito através de ferramentas que são disponibilizadas para o planejamento e controle dos recursos financeiros das entidades, uma delas é O Planejamento Orçamentário, uma importante ferramenta que funciona a qualquer tempo e pode ser utilizado por empresas de qualquer porte e segmento.

### **2.3 Planejamento Orçamentário**

O Planejamento Orçamentário é uma ferramenta de apoio gerencial que planeja e controla as receitas, despesas e resultados das organizações. Para Frezatti (2000, p.19), “as organizações decidem o que devem fazer dentro de certo ambiente. Contudo, o que as distingue é o fato de que parte delas o faz antecipadamente, ou seja, antes de o fator requerer a decisão”. Planejar significa decidir antecipadamente e decidir implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis. Nesta visão, decidir antecipadamente constitui-se em controlar o seu próprio futuro, uma forma bastante proativa no que se refere ao processo de gestão organizacional (FREZATTI, 2000).

O planejamento é compreendido como um processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro. Partindo dessa premissa, a vida organizacional pode ser dominada com base em critérios de racionalidade e o processo de planejamento atua como instrumento capaz de conduzir racionalmente as organizações na direção almejada (GUINDANI et al., 2012).

A atividade de planejamento pode ser dividida em outras duas atividades sequenciais: planejamento estratégico, o qual visa o longo prazo e à continuidade da empresa e o planejamento operacional, que tem como objetivo básico operacionalizar as estratégias definidas e é nesta etapa que se realiza o Planejamento Orçamentário,

quantificando todos os planos operacionais em andamento, em uma demonstração de resultados do exercício planejado, num horizonte temporal normalmente de um ano (PADOVEZE, 2012).

O objetivo do Planejamento Orçamentário é o de antecipar possíveis resultados operacionais, reunindo todas as atividades da empresa programadas para um determinado período, levando em consideração a produtividade, a qualidade e a competitividade exigida pelo ambiente operacional, permitindo, com isso, uma previsão e um controle antecipado de todos esses processos (ZDANOWICZ, 2000).

Dentro desse contexto de gestão, o orçamento empresarial é uma valiosa ferramenta, não apenas de planejamento como também de análise e controle das operações da empresa. A contabilidade gerencial formaliza o planejamento traduzindo-o em números no orçamento. Estes, servem de ajuda para coordenar e implementar os planos, sendo fundamentais para compelir e disciplinar o planejamento da gestão. Sem a realização deles, o planejamento poderá não ter o foco central que merece, devido a empresa está focada somente nos resultados do mês (HORNGREN, SUNDEM e STRATTON, 2004).

O orçamento é uma das formas de relatório mais comum relacionada ao planejamento, no qual espera-se obter um resultado econômico onde seus componentes - receitas, custos e despesas - sejam planejados de forma sistemática. Ele é baseado em todas as informações processadas no planejamento operacional, sendo determinado pela junção de recursos colocados à disposição dos gestores para a realização de suas atividades, resultando nos orçamentos de vendas, produção, despesas, entre outros, que servirão como base para aferir resultados, mostrar os desvios e auxiliar os administradores na tomada de decisão (BIANCHI, BACKES e GIONGO, 2006).

Padoveze (2012, p. 31) discorre que:

O orçamento é ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia [...] orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício.

Para se atingir os objetivos da corporação, através do orçamento empresarial, é necessário que todos os envolvidos neste processo sejam ouvidos, de forma a permitir uma gestão participativa e comprometida com a estrutura de delegação de

responsabilidades. Para isto, alguns dos fundamentos gerenciais da estruturação do plano orçamentário servirão para nortear os envolvidos na elaboração deste processo (PADOVEZE, 2012). Seus principais aspectos são:

Quadro 1: Fundamentos Gerenciais

Fundamentos Gerenciais	Características
Orientação para os objetivos	O orçamento deve ser direcionado para que os objetivos da empresa sejam atingidos.
Envolvimento dos gerentes	Todos os gestores responsáveis devem estar comprometidos e envolvidos ativamente nos processos de planejamento e controle.
Expectativas realistas	O orçamento deve apresentar objetivos que sejam desafiadores, mas passíveis de serem cumpridos, tendo expectativas realistas.
Aplicação flexível	O plano orçamentário deve ter aplicação flexível, permitindo correções, ajustes e revisão de valores e de planos.
Reconhecimento dos esforços individuais e de grupo	O sistema orçamentário deve reconhecer os esforços individuais e de grupos, sendo um dos principais instrumentos de avaliação de desempenho, etc.

Fonte: Encontrado em Padoveze, 2012.

A vantagem mais importante de utilizar o orçamento na empresa é que ele torna possível a melhora contínua dos seus resultados, pois permite saber exatamente o que não saiu como planejado e o que pode ser feito para melhorar seu desempenho. Além disto, estimula aos gestores a pensar sempre adiante; facilita a análise de desempenho da empresa, onde poderá comparar os resultados alcançados com os orçados; e, ajuda aos gestores a conhecer o papel de cada setor na execução do plano orçamentário (PADOVEZE, 2012).

Para as Empresas de Pequeno Porte, o orçamento deve ser feito utilizando ferramentas simples, pois a complexidade tende a gerar custos para obter e interpretar dados, que possivelmente excedem os estimados benefícios. Um *software* de planilha eletrônica é uma ferramenta extremamente poderosa e flexível para o orçamento, podendo ser utilizada repetidas vezes, a um custo muito baixo e ser alterada para refletir as possíveis mudanças necessárias, de acordo com a realidade da empresa (HORNGREN, SUNDEM e STRATTON, 2004).

A partir do exposto, faz necessário seguir todas as etapas que compõem o Planejamento Orçamentário, as quais serão apresentadas a seguir.

## **2.4 Etapas do Planejamento Orçamentário**

O plano orçamentário trata-se de um processo de Planejamento Orçamentário de curto prazo, normalmente de um ano, na qual a sua preparação poderá ser iniciada após serem definidos os valores e objetivos da empresa, o fator limitante, que são as vendas e os cenários e premissas orçamentárias (PADOVEZE, 2012).

Os cenários e premissas orçamentárias devem ser definidos antes da montagem do planejamento e seus dados irão nortear a maior parte das peças orçamentárias. Devem ser levados em consideração os cenários político, econômico e mercadológico, bem como as premissas econômicas e financeiras, a exemplo dos aumentos salariais previstos, aumento de dissídio, inflação, variação de insumos, juros e a política de remuneração variável e de benefício para os funcionários. Para compreender bem o funcionamento desse processo, o plano orçamentário pode ser organizado em quatro etapas (HONG, 2006 e PADOVEZE, 2012).

### **2.4.1 Orçamento operacional**

A primeira etapa é formada pelo planejamento do orçamento operacional. Essa fase é a base de todo processo orçamentário e nele são planejados os níveis de receitas, custos e despesas, obtendo-se o resultado do período de forma a saber se a empresa teve lucro ou prejuízo. (PADOVEZE, 2012).

Sinteticamente, o orçamento operacional é composto por:

a) Projeção de faturamento - é a projeção do quanto se estima faturar com a venda de cada produto e serviço, sendo uma das estimativas mais importantes para a empresa. Deve-se determinar o volume atual de vendas, o preço médio do produto e serviço, a taxa de crescimento esperada das vendas para o próximo ano, e assim, projetar o valor esperado de vendas para o próximo ano, mês a mês (TREASY, 2018);

b) Orçamento de deduções de vendas - são os valores de impostos, comissões, devoluções, cancelamentos e outras taxas, calculados sobre o faturamento bruto dos produtos e serviços vendidos pela empresa. Estes valores deduzidos do faturamento

bruto, resultará na receita líquida projetada, que será o valor utilizado para pagar os custos, despesas e realizar investimentos (TREASY, 2018);

c) Orçamento de custos de produção - é a projeção dos custos diretamente ligados aos bens e serviços vendidos. É o único orçamento que é modificado a depender do segmento da empresa, sendo que as empresas industriais são orçados os custos de matéria-prima, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação; nas comerciais os custos de mercadorias e no segmento de serviços os custos de material e pessoal (PADOVEZE, 2012 e TREASY, 2018);

d) Orçamento de despesas operacionais - é constituído por todos os gastos necessários para administrar e vender os produtos e serviços que irão incorrer no período que está sendo projetado. É compreendido pelos gastos da administração, despesas comerciais e financeiras, além das despesas tributárias. Está relacionado aos gastos fixos da empresa e por isso, a análise dos dados históricos da própria empresa é a base para sua estimativa (PADOVEZE, 2012 e TREASY, 2018).

#### **2.4.2 Orçamento de investimentos**

A segunda etapa do Planejamento Orçamentário é constituída pelo orçamento de investimentos, que corresponde aos investimentos de planos operacionais de compra e venda de imobilizados realizados no passado e em execução, exemplos disso são os investimentos para manutenção ou troca de equipamentos operacionais, aquisição de computadores, *software*, móveis, veículos, etc. Também inclui aqui, a depreciação e exaustão, compras e vendas de outras empresas e outros investimentos que já foram identificados para o período de curto prazo (PADOVEZE, 2012 e LUZ, 2015).

Os investimentos devem reduzir custos e melhorar o desempenho operacional e administrativo da empresa e é de extrema importância que sejam criteriosos na elaboração deste orçamento, uma vez que, as decisões tomadas nesta etapa, geralmente são irreversíveis, requerendo consideráveis recursos financeiros que compromete o desempenho durante longo tempo da empresa (LUNKES, 2003).

### **2.4.3 Orçamento de financiamentos**

A terceira etapa corresponde ao orçamento de financiamentos, que tem a finalidade de reunir a previsão de tudo relacionado à área de obtenção de fundos, incluindo os gastos para a manutenção deles, assim como também, os encargos financeiros gerados pelos antigos financiamentos. Inclui-se também, as receitas financeiras decorrentes das aplicações financeiras e a previsão de como serão obtidos os recursos que tornarão possíveis novos investimentos (PADOVEZE, 2012).

Para se elaborar este orçamento de forma eficaz, é necessário que nele contenha: orçamento de novos financiamentos e de financiamentos já existentes que pode ocorrer tanto com o capital próprio dos acionistas ou com o levantamento de fundos; e, os orçamentos de outras receitas, receitas com excedente de caixa não associadas as aplicações financeiras e outras despesas financeiras, as que contempla os resíduos financeiros de compra e venda, impostos ou serviços bancários (LUZ, 2015).

### **2.4.4 Projeção das demonstrações contábeis**

Na quarta etapa, será feita a projeção das demonstrações contábeis, onde os orçamentos serão consolidados, contendo informações que formarão uma demonstração de resultado líquida de impostos sobre o lucro, para que se possa analisar os saldos finais, os fluxos dos orçamentos no período orçamentário e comparar os resultados orçados com o realizado (PADOVEZE, 2012). Geralmente, são três demonstrativos contábeis projetados:

O Demonstrativo Projetado de Fluxo de Caixa é o relatório que determina o nível de caixa previsto no período orçamentário. Ele demonstra as decisões tomadas durante o planejamento financeiro transformadas em sobras, onde os ingressos de caixa são maiores que os desembolsos ou déficit, quando ocorre o contrário. O fluxo de caixa apresenta de forma detalhada as atividades operacionais, as atividades de investimentos e as atividades de financiamentos (HONG, 2006 e PADOVEZE, 2012).

O Demonstrativo Balanço Patrimonial Projetado possibilita conhecer, com antecedência, a situação patrimonial – ativos e passivos – da empresa, trazendo especificamente de onde vieram seus recursos e onde foram empregados. Tem como finalidade a de gerar informações decorrentes dos aspectos de endividamento e

disponibilidades financeiras derivados de investimentos em ativos de longo prazo (HORG, 2006; LUZ, 2015 e PADOVEZE, 2012).

O Demonstrativo Projetado de Resultado do Exercício consolida os impactos que definem o resultado – lucro ou prejuízo – da empresa no período orçado. É um dos demonstrativos mais importante, sendo um relatório obtido a partir de dados constante no orçamento operacional, o qual demonstra de maneira mais objetiva a projeção do resultado obtido pela empresa após o encerramento de cada exercício (LUZ, 2015 e PADOVEZE, 2012).

Zdanowicz (2001, p. 104) afirma que:

O Demonstrativo de Resultado do Exercício projetado será a Demonstração Financeira, por excelência, que permitirá obter o conhecimento antecipado sobre a capacidade econômica da empresa em gerar lucros para o período orçado, bem como calcular a taxa de retorno sobre o investimento projetada.

Este relatório tem como principal característica a de permitir que a empresa tenha uma previsão do resultado a ser alcançado para o período planejado, através do confronto das receitas analisadas contra os custos e despesas projetadas, possibilitando comparar os valores estimados com os realizados, verificando assim, a eficiência e eficácia do plano orçamentário da empresa, sendo de suma importância para os gestores no processo de tomada de decisão (PADOVEZE, 2012 e ZDANOWICZ, 2001)

## **2.5 Exemplo Prático**

Apresenta-se a seguir, um modelo exemplificativo de um processo de elaboração de um orçamento empresarial adequado para a realidade das pequenas empresas, feito com base no referencial teórico abordado nesta pesquisa. Será feita uma demonstração consolidada dos resultados dos exercícios, envolvendo um confronto dos dados históricos, orçados e realizados, onde serão extraídas informações relevantes desta ferramenta para ser utilizado no processo de tomada de decisão. Para fins didáticos, será utilizado como exemplo uma empresa que presta serviço de entrega em domicílio, todavia, este modelo de orçamento poderá ser utilizado para qualquer tipo de organização de pequeno porte.

### 2.5.1 Análise planejado X histórico

Tabela 01 – DRE - Planejando X Histórico

<b>Estrutura</b>	<b>Planejado R\$</b>	<b>Histórico R\$</b>	<b>Varição R\$</b>	<b>Varição %</b>
<b>Faturamento bruto</b>	<b>600.000</b>	<b>500.000</b>	<b>100.000</b>	<b>20</b>
Vendas	600.000	500.000	100.000	20
Outras receitas	-	-	-	-
(-) Impostos s/ faturamento	59.220	46.650	12.570	27
Simples	59.220	46.650	12.570	27
<b>Receita Líquida</b>	<b>540.780</b>	<b>453.350</b>	<b>87.430</b>	<b>19</b>
(-) Custo de serviço prestado	240.000	200.000	40.000	20
Mão-de-obra direta	158.400	132.000	26.400	20
Gasolina	64.800	54.000	10.800	20
Manutenção	14.400	12.000	2.400	20
Depreciação de máquinas e equipamento de produção	2.400	2.000	400	20
<b>Lucro bruto</b>	<b>300.780</b>	<b>253.350</b>	<b>47.430</b>	<b>19</b>
(-) Despesas	168.000	168.000	0	0
Despesas de vendas	36.000	36.000	0	0
Publicidade e propaganda	12.000	12.000	0	0
Salários e encargos do pessoal de vendas	24.000	24.000	0	0
Outros	-	-	-	-
Despesas administrativa	129.600	129.600	0	0
Salários e encargos do pessoal do escritório	72.000	72.000	0	0
Aluguéis	36.000	36.000	0	0
Material de escritório	6.000	6.000	0	0
Depreciação de imobilizado administrativo geral	1.200	1.200	0	0
Serviços públicos (água, luz, telefone)	8.400	8.400	0	0
Contador	6.000	6.000	0	0
Outros	-	-	-	-
Despesa financeira	2.400	2.400	0	0
Juros e taxas bancárias	2.400	2.400	0	0
Outros	-	-	-	-
<b>Lucro antes do imposto de renda</b>	<b>132.780</b>	<b>85.350</b>	<b>47.430</b>	<b>56</b>
CSLL Simples	2.250	1.750	500	29
IRPJ Simples	2.520	1.950	570	29
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>128.010</b>	<b>81.650</b>	<b>46.360</b>	<b>57</b>

Fonte: Adaptada do Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Nessa Demonstração do Resultado do Exercício - DRE (Tabela 01) são demonstrados os dados históricos, que como já visto, são os resultados alcançados no ano anterior, e, a partir deles foi realizado o Planejamento Orçamentário. Para realizar o orçamento foi levado em consideração um cenário econômico moderado com a probabilidade de crescimento de 20% em seu faturamento. Com isso, determinou-se o fator limitante, as vendas, planejando uma receita média mensal de R\$ 50.000, totalizando um faturamento bruto anual projetado de R\$ 600.000.

Definido a projeção do faturamento, orçou-se as deduções de vendas, sendo neste exemplo, a empresa optante pelo SIMPLES Nacional, tendo uma carga tributária de 9,87%. A receita líquida projetada ficou sendo de R\$ 540.780. Assim, concluíram-se os orçamentos de projeção de faturamento e de deduções de vendas.

O orçamento de custos de produção ficou da seguinte forma: teve uma projeção de aumento de 20%, proporcionalmente ao aumento das vendas, devido a necessidade de mais contratação de mão-de-obra-direta, além da projeção no aumento do preço do combustível e da manutenção dos veículos utilizados na prestação dos serviços.

As despesas que compõem o orçamento de despesas operacionais permaneceram com os mesmos valores absolutos, não havendo alterações nos setores de venda e administrativo, mantendo-se as despesas fixas sem alterações, exceto pelas despesas tributárias, que tiveram encargos de 0,42% de IRPJ Simples e 0,37% CSLL Simples.

Fora feito também o orçamento de investimento com a previsão de compra de mais um veículo para ser utilizado na prestação de serviços, financiado com o capital próprio, implicando na distribuição de parte do lucro do ano anterior convertido em investimento na produção. Desta forma, foram executadas todas as etapas necessárias para a realização do Planejamento Orçamentário, estando coerentes com as expectativas, uma vez que houve o planejamento do aumento das vendas, e, respectivamente da lucratividade.

### **2.5.2 Análise planejado X realizado**

Nessa fase é onde ocorre o controle orçamentário, que nada mais é que acompanhamento dos resultados, confrontando os valores planejados com os realizados, verificando as defasagens entre os valores e adotando medidas corretivas,

caso necessário. Esse monitoramento e avaliação do progresso permite que ações corretivas sejam tomadas mais agilmente, redirecionando as ações a fim de assegurar o atingimento dos objetivos definidos no planejamento. Além disso, os desvios ocorridos servem como uma excelente forma de aprendizado a serem adotadas na próxima proposta orçamentária, e, nos casos em que não há necessidade de ajustes ao plano, os gestores poderão se concentrar em buscar novas oportunidades de melhorias para a organização (ZDANOWICZ, 2001 e TREASY,2018).

Tabela 02 – DRE - Planejado X Realizado

<b>Estrutura</b>	<b>Planejado R\$</b>	<b>Realizado R\$</b>	<b>Variação R\$</b>	<b>Variação %</b>
<b>Faturamento bruto</b>	<b>600.000</b>	<b>584.000</b>	<b>16.000</b>	<b>3</b>
Vendas	600.000	584.000	16.000	3
Outras receitas	-	-	-	-
(-) Impostos s/ faturamento	59.220	57.174	2.046	4
Simples	59.220	57.174	2.046	4
<b>Receita Líquida</b>	<b>540.780</b>	<b>526.826</b>	<b>13.954</b>	<b>3</b>
(-) Custo de serviço prestado	240.000	243.564	-3.564	-1
Mão-de-obra direta	158.400	161.964	-3.564	-2
Gasolina	64.800	64.800	0	0
Manutenção	14.400	14.400	0	0
Depreciação de máquinas e equipamento de produção	2.400	2.400	0	0
<b>Lucro bruto</b>	<b>300.780</b>	<b>283.262</b>	<b>17.518</b>	<b>6</b>
(-) Despesas	168.000	170.328	-2.328	-1
Despesas de vendas	36.000	36.540	-540	-1
Publicidade e propaganda	12.000	12.000	0	0
Salários e encargos do pessoal de vendas	24.000	24.540	-540	-2
Outros	-	-	-	-
Despesas administrativa	129.600	131.388	-1.788	-1
Salários e encargos do pessoal do escritório	72.000	73.620	-1.620	-2
Aluguéis	36.000	36.000	0	0
Material de escritório	6.000	6.000	0	0
Depreciação de imobilizado administrativo geral	1.200	1.200	0	0
Serviços públicos (água, luz, telefone)	8.400	8.568	-168	-2
Contador	6.000	6.000	0	0
Outros	-	-	-	-
Despesa financeira	2.400	2.400	0	0
Juros e taxas bancárias	2.400	2.400	0	0
Outros	-	-	-	-

<b>Lucro antes do imposto de renda</b>	<b>132.780</b>	<b>112.934</b>	<b>19.846</b>	<b>18</b>
(-) CSLL Simples	2.250	2.161	89	4
(-) IRPJ Simples	2.520	2.453	67	3
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>128.010</b>	<b>108.320</b>	<b>19.690</b>	<b>18</b>

Fonte: Adaptada do Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Nessa DRE (Tabela 02) é demonstrado um comparativo do que foi realizado com o orçado. Houveram algumas variações, a começar pela receita de vendas que não atingiu o esperado, ficando com uma variação negativa de 3%. Além disso, algumas premissas não foram levadas em consideração na hora do planejamento, afetando o resultado esperado: os salários foram acrescidos de 2% por conta do dissídio dos empregados e os serviços públicos subiram 3% por conta de aumento de tarifas. No entanto, como foi feito o acompanhamento mês a mês, foi possível reajustar o orçamento de salários e gastos com serviços públicos em tempo hábil e em contrapartida, para minimizar essas despesas imprevistas, promoveram alterações nas rotinas de trabalho que proporcionaram uma redução dos gastos com telefonia em 1%, diminuindo os desvios entre o orçado e realizado nas despesas operacionais. Ao final, foi planejado uma lucratividade de 21%, mas foi alcançado 19%, o que para um cenário moderado foi um resultado positivo.

### 2.5.3 Análise realizado X histórico

Tabela 03 – DRE - Realizado X Histórico

<b>Estrutura</b>	<b>Realizado R\$</b>	<b>Histórico R\$</b>	<b>Variação R\$</b>	<b>Variação %</b>
<b>Faturamento bruto</b>	<b>584.000</b>	<b>500.000</b>	<b>84.000</b>	<b>17</b>
Vendas	584.000	500.000	84.000	17
Outras receitas	-	-	-	-
(-) Impostos s/ faturamento	57.174	46.650	10.524	23
Simples	57.174	46.650	10.524	23
<b>Receita Líquida</b>	<b>526.826</b>	<b>453.350</b>	<b>73.476</b>	<b>17</b>
(-) Custo de serviço prestado	243.564	200.000	43.564	22
Mão-de-obra direta	161.964	132.000	29.964	23
Gasolina	64.800	54.000	10.800	20
Manutenção	14.400	12.000	2.400	20
Depreciação de máquinas e equipamento de produção	2.400	2.000	400	20
<b>Lucro bruto</b>	<b>283.262</b>	<b>253.350</b>	<b>29.912</b>	<b>12</b>
(-) Despesas	170.328	168.000	2.328	1

Despesas de vendas	36.540	36.000	540	2
Publicidade e propaganda	12.000	12.000	0	0
Salários e encargos do pessoal de vendas	24.540	24.000	540	2
Outros	-	-	-	-
Despesas administrativa	131.388	129.600	1.788	1
Salários e encargos do pessoal do escritório	73.620	72.000	1620	2
Aluguéis	36.000	36.000	0	0
Material de escritório	6.000	6.000	0	0
Depreciação de imobilizado administrativo geral	1.200	1.200	0	0
Serviços públicos (água, luz, telefone)	8.568	8.400	168	2
Contador	6.000	6.000	0	0
Outros	-	-	-	-
Despesa financeira	2.400	2.400	0	0
Juros e taxas bancárias	2.400	2.400	0	0
Outros	-	-	-	-
<b>Lucro antes do imposto de renda</b>	<b>112.934</b>	<b>85.350</b>	<b>27.584</b>	<b>32</b>
(-) CSLL Simples	2.161	1.750	411	23
(-) IRPJ Simples	2.453	1.950	503	26
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>108.320</b>	<b>81.650</b>	<b>26.670</b>	<b>33</b>

Fonte: Adaptada do Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Nessa DRE (Tabela 03), através de uma análise horizontal, que tem por finalidade fazer uma avaliação dos variados itens das demonstrações financeiras em intervalos de tempo (TREASY, 2018), foi feito um comparativo dos resultados atuais com os resultados ocorridos no período anterior para verificar se houve crescimento ou não na lucratividade da empresa.

O faturamento bruto anual teve um crescimento de 17%, não atingindo o esperado de 20%. Os tributos tiveram um aumento na média de 23% já esperado, uma vez que sua base de cálculo é o faturamento bruto. Os custos dos serviços prestados tiveram uma variação para o ano anterior de 22% e as despesas operacionais de 1%.

Ao final, a empresa obteve uma lucratividade de 19%, muito próximo ao desejado e acima do ano anterior, que foi de 16%. Assim, comparando os dois exercícios, conclui-se que a empresa aumentou em 33% o total dos seus recursos referente ao ano anterior, demonstrando que seu faturamento cresceu o suficiente para compensar as perdas causadas pela inflação e ainda obter lucratividade.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pequenas empresas têm grande importância em nosso país e nestes tempos de globalização e concorrência acirrada precisam estar cada vez mais fortalecidas e preparadas para o futuro. A contabilidade gerencial traz à luz o Planejamento Orçamentário, uma ferramenta imprescindível ao processo de tomada de decisão, oferecendo aos gestores um alto grau de segurança para atingir os objetivos traçados. Assim sendo, este estudo trouxe em pauta o seguinte questionamento: de que forma o Planejamento Orçamentário pode ser utilizado como ferramenta na tomada de decisão gerenciais nas pequenas empresas?

No presente trabalho verificou-se as particularidades das pequenas empresas que possuem características peculiares como o pouco conhecimento gerencial que tem sido um dos grandes entraves para se manterem no mercado cada vez mais competitivo. Identificou-se a finalidade do Planejamento Orçamentário que é o de permitir que os gestores das organizações saibam de forma antecipada os possíveis resultados em um determinado período, tornando possível a melhoria contínua desses resultados e permitindo reajustes em tempo hábil, caso necessário, do que não saiu como o planejado.

Possibilitou compreender que para o bom funcionamento do processo do plano orçamentário, deve-se utilizar ferramentas simples, que tenham baixos custos e que se adequem à realidade das pequenas empresas. Esse processo pode ser sintetizado em quatro etapas, são elas: orçamento operacional, orçamento de investimentos, orçamento de financiamentos e por fim, as projeções das demonstrações contábeis. Através da Demonstração do Resultado do Exercício, demonstrou-se um exemplo prático de como o orçamento pode ser feito e utilizado para analisar, medir e controlar de forma sistemática a evolução financeira da empresa, por meio de comparativos de dados históricos e orçados, de dados planejados e realizados e de dados realizados e históricos.

Para que as Empresas de Pequeno Porte obtenham os resultados almejados, sugere-se a adoção da ferramenta Planejamento Orçamentário, um instrumento capaz de fornecer uma previsão dos resultados financeiros de forma estruturada, que auxiliarão os gestores na tomada de decisão de forma tempestiva, visando a otimização dos resultados da empresa.

## REFERÊNCIAS

BAZZI, Samir. **Contabilidade gerencial: conceitos básicos e aplicação**. Curitiba: InterSaber, 2015.

BIANCHI, M. BACKES, R. GIONGO, J. **A participação da controladoria no processo de gestão organizacional**. Porto Alegre: Contexto, v. 6, n. 10, 2º semestre 2006.

BRASIL. **Lei Complementar 123/2016**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm)> Acesso em 15 de agosto de 2018.

CATELLI, A. et al. **Sistema de Gestão Econômica – GECON**. IN: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CROZATTI, J. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. Caderno de Estudos, São Paulo: FIPECAFI, v. 10, n. 18, maio/agosto 1998.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, D.; LOSILLA, M. **Controladoria empresarial: gestão financeira em micro e pequenas empresas**. Revista Hórus, v. 6, n 2, p. 01-17, 2011.

GUINDANI, A.; GUINDANI, R.; CRUZ, J.; MARTINS, T. **Planejamento estratégico orçamentário**. Curitiba: InterSaber, 2012.

HEINZMANN, L; LAVARDA, E. **Cultura organizacional e o processo de planejamento e controle orçamentário**. Revista de contabilidade e organizações, v. 5, n 13, p. 4-19, 2011.

HONG, Yun Ching. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

HORNGREN, C.; SUNDEM, G.; STRATTON, W. **Contabilidade gerencial**. Tradução Elias Pereira. 12ª ed. São paulo: Cengage Learning, 2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Adaptação de Ana Mara Silva. Belo Horizonte: Editora UFRG, 1999.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

LUZ, Érico Eleutério da. **Gestão financeira e orçamentária**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

MONTEIRO, José Morais. BARBOSA, Jenny Dantas. **Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas**. *Revista da micro e pequena empresa*. Campo Limpo Paulista: 2011, p. 38-59.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PEREIRA, C. A. **Ambiente, empresa, gestão e eficácia**. In: CATELLI, A. (Coord.) **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, V.; RENGEL, S.; PATERNO, A.; BEUREN, I. M. **Instrumentos da contabilidade gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais e disponibilizados por empresas de serviços contábeis**. *REVISTA CATARINENSE DA CIÊNCIA CONTÁBIL - CRCSC*, Florianópolis, v. 8, n. 24, p. 41-58, ago/set. 2009.

SEBRAE. **Orçamento empresarial: Instrumento de apoio gerencial n. 05**. São Paulo: SEBRAE, 2017. Disponível em:  
<[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/2a4d3762c3104997c4cae3f1cd704f58/\\$File/NT0003064E%20\(atualizado\).pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2a4d3762c3104997c4cae3f1cd704f58/$File/NT0003064E%20(atualizado).pdf)> Acesso em 31 de agosto de 2018.

SEBRAE. **Pequenos negócios em número: estudo de mercado**. São Paulo: SEBRAE, 2018. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 31 de agosto de 2018.

SUSS, Liana. **Crise ameaça sobrevivência das pequenas e médias empresas**. Revista gazeta do Povo. São Paulo: 2015. Disponível em:

<<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/crise-ameaca-sobrevivencia-das-pequenas-e-medias-empresas-8vun3ltl7fqfno1j60gcdtyt8/>> Acesso em 02 de agosto de 2018.

TREASY. **Guia orçamento empresarial na prática**. Disponível em

<<https://www.treasy.com.br/>> Acesso em 01 de agosto de 2018.

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

## ABSTRACT

With visits to help the process of taking a decision for the small companies, because of this peculiar characteristics which makes harder to manage and survive, the budget planning is a imperative implement for those who achieve a competitive advantage. Because of this fact, this scientific research has the goal to answer the next question: Which way the budget planning can be used as implement on taking decisions in the small companies? With base in this assumption, this research has as general goal: analyse the budget planning as implement used on taking decisions in the small companies, and to reach the goal refer, took as base on the following specifics goals: check the particularities of the small companies; identify the implements of the budget planning, it's objective and stages; demonstrate through the practical examples how the budget planning can be used on the small companies. To archive all the needed answers to the problematic and respective goals, they used a research method with exploratory, descriptive & bibliographic nature. In the results was possible to analyse that when the budget planning was adopted, the managers of the small companies will have a tool capable of providing a prediction of the financial results on a structured way, which will help them on taking decisions on a timely way, aiming the bests results for the companies.

**Keywords:** Budget Planning. Small Companies. Taking Decisions.