

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO NA GESTÃO DE UMA EMPRESA DE RADIODIFUSÃO¹

Alécia Marth

aleciamarth@yahoo.com.br

Centro Universitário Univates - UNIVATES

Alexandre André Feil

alexandre.feil1@gmail.com

Universidade Feevale - FEEVALE

Centro Universitário Univates - UNIVATES

RESUMO

As ferramentas de gestão empresarial agregam valor ao resultado econômico empresarial. Neste sentido, o tema deste estudo vincula-se ao orçamento empresarial, especificamente em empresa prestadora de serviços de radiodifusão. A problemática pretende responder: Como o OBZ pode contribuir na melhoria dos processos de gestão de uma empresa de serviços de radiodifusão? O objetivo geral vincula-se em analisar as contribuições do OBZ para a melhoria dos processos de gestão de uma empresa de serviços de radiodifusão. A metodologia quanto à abordagem é quantitativa, através do procedimento técnico estudo de caso, pesquisa documental e entrevista não estruturada. Os resultados encontrados revelam que o modelo de elaboração de OBZ foi eficiente, pois apresentou um lucro líquido com crescimento de 33% e o fluxo de caixa refletiu um crescimento de 66% de 2013 a 2015. Desta forma, o OBZ atendeu as exigências operacionais, sendo que sua elaboração possui caráter de controle e gestão para o direcionamento do foco dos resultados esperados pela corporação. Conclui-se que o OBZ contribui com melhorias no processo de gestão por premeditar os resultados e a situação patrimonial, estruturar as atividades financeiras e realizar controles do realizado versus planejado.

Palavras chave: Planejamento e controle; gestão empresarial; Micro e pequena empresa.

BUDGET IMPLEMENTATION BASED ON ZERO MANAGEMENT COMPANY BROADCASTING

ABSTRACT

The business management tools add value to the corporate economic result. In this direction, the theme of this study is related to the corporate budget, specifically provider of broadcasting services. The issue aims to answer: How Zero Based Budgeting (ZBB) can contribute to the improvement of management processes of an

¹ Recepção: 19/08/2014.

Aprovação: 03/11/2014.

Publicação: 05/12/2014

enterprise of broadcasting services? The overall goal binds itself to analyze the contributions of ZBB for the improvement of management processes of an enterprise of broadcasting services. The methodology as the approach is quantitative, technical procedure through case study, desk research and unstructured interview. The results reveal that the model of developing ZBB was efficient, as it showed a net profit growth of 33% and cash flow reflected a growth of 66% from 2013 to 2015 this way, ZBB has met the operational requirements, having its own character development of management and to direct the focus of the results expected by the corporation. We conclude that the ZBB helps with improvements in the management process by premeditate the results and the financial position, financial structuring the activities and conduct of planned versus performed controls.

Keywords: Planning and control; business management; economic and small business.

1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade nos negócios frente às operações, controles e competitividade, exige das empresas ferramentas de gestão para permanecerem no mercado. Porém, a cultura do empresário brasileiro, principalmente de Micro e Pequenas Empresas (MPes), esporadicamente utiliza ferramentas de gestão, pois os modelos de gestão são desenvolvidos para as grandes empresas dificultando, assim, o entendimento e a aplicação (LUNA et al., 2014). Neste sentido, pela falta de gestão, controle e visão de futuro da empresa, independentemente do ramo de atividade e distribuição espacial, tem cooperado com a ineficiência do desempenho, e até em alguns casos sua falência (LUNA et al., 2014).

Um dos principais problemas identificados na literatura relacionado à temática refere-se às falhas e incompetências gerenciais, despesas desnecessárias, carência de vendas, entre outras (PEREIRA; SOUZA, 2009). Estes autores destacam as questões gerenciais, ou seja, a gestão através do planejamento e controle como principais causas do fracasso, sendo assim sugerem a utilização da gestão para angariar a saúde financeira e econômica da empresa.

O sucesso das empresas está aliado a uma gestão eficiente das operações presentes e futuras, comumente aliada ao planejamento e orçamento empresarial, que proporcionam o direcionamento de suas operações e resultados, além de identificarem a situação financeira e a eficiência e/ou ineficiência no desempenho das atividades. O planejamento é necessário as MPes, pois as direciona estrategicamente, possibilitando assim tomadas de decisões coerentes e preparadas para o futuro (KRAKAUER; FISCHMANN; ALMEIDA, 2010). Da mesma forma, o controle, quase sempre inexistente, insuficiente e informal, é necessário como apoio às tomadas de decisões de curto prazo, auxiliando na correta decisão e evitar a descontinuidade precoce do negócio (TEIXEIRA; PEREIRA, 2001).

O orçamento empresarial é um instrumento de gestão para planejamento, monitoramento e de controle das atividades empresariais para alcançar a lucratividade (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2006). Um dos modelos orçamentários existentes na literatura está relacionado ao Orçamento Base Zero (OBZ).

O OBZ objetiva analisar o custo/benefício de todos os eventos, alocar corretamente os recursos foco nos negócios, análise prévia de gastos, fornecer informações consistentes na tomada de decisão (LUNKES, 2003). Desta forma, o OBZ pode ser uma das soluções para

melhorar a gestão de PMEs, pois busca melhorias quanto às operações, abastece com informações relativos aos recursos necessários e proporciona o controle do planejado *versus* realizado (BERTI; BERTI, 2010).

Neste contexto, a temática central deste estudo compreende o orçamento empresarial, e delimita-se ao modelo OBZ aplicado a uma Empresa de Pequeno Porte (EPP) relacionada à atividade da prestação de serviços de radiodifusão. A problemática, deste estudo, pretende responder: Como o OBZ pode contribuir na melhoria dos processos de gestão de uma empresa de serviços de radiodifusão?

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar as contribuições do OBZ para a melhoria dos processos de gestão de uma empresa de serviços de radiodifusão. De forma mais específica busca-se: a) elaborar o OBZ para 2013; b) efetuar as projeções da previsão orçamentária para 2014 e 2015; e, c) verificar a viabilidade das projeções e as contribuições da elaboração do OBZ para a empresa.

A pesquisa justifica-se, pois Davila et al. (2009) afirma que o orçamento contribuir para as MPE com metas claras e precisas, facilita a coordenação das atividades, promove a responsabilização e facilita o controle. Sendo assim, também há aumento de eficiência via planejamento, coordenação e comparação dos resultados reais com os planejados, suportando o entrelaçamento de todas as atividades em apenas um planejamento abrangente (HANSEN; OTLEY; VAN DER STEDE, 2003). E, com base nestes benefícios, King, Clarkson e Wallace (2010) apontam que todas as empresas deveriam adotar uma prática formal de orçamento. Desta forma, o orçamento seria um instrumento de gestão que pode atender a tais necessidades e, portanto, sua utilização poderia contribuir para a estruturação de um melhor sistema de controle, que, por consequência, pode proporcionar as empresas uma melhor avaliação sobre as estratégias do negócio e contribuir na tomada de decisão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico inicia contextualizando os aspectos conceituais do orçamento empresarial e do OBZ. A seguir, apresentam-se os procedimentos necessários a elaboração do orçamento empresarial. Por fim, discorre-se sobre a projeção das demonstrações contábeis para avaliação do resultado operacional das empresas.

2.1 Orçamento empresarial

O orçamento empresarial surgiu devido à exigência do mercado, da globalização e das constantes mudanças no ambiente dos negócios, perpetrando com que as empresas buscassem a eficiência pelo aprimoramento de seus processos de planejamento, avaliação e controle (FEITAL et al., 2010). Frezatti (2009) conceitua-o como um planejamento financeiro realizado com base no planejamento estratégico, e compreende mais do que uma simples projeção, pois deve estar alinhado com o compromisso dos gestores e as metas devem ser atingíveis. O orçamento é a parte do processo de planejamento que determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, as características e os objetivos das empresas (LUNKES, 2003).

O conceito de orçamento, também é descrito como um conjunto de números projetados para o futuro visando o desempenho financeiro de uma empresa, sendo útil para avaliar a viabilidade financeira da estratégia escolhida pela empresa ou para decidir se o

planejamento global necessita de alguma mudança (DAVILA; FOSTER, 2005). O orçamento revela uma série de previsões ou estimativas do que se espera ocorrer na empresa fundada em dados consistentes (CORRÊA, 2011). Sendo assim, o orçamento visa projetar a empresa via planejamento estratégico antevendo suficientemente os eventos na tentativa de realizar ações corretivas (OLBERMANN; FEIL; SCHREIBER, 2014).

O objetivo macro do orçamento adere-se a otimização dos resultados, e que os objetivos meios compreendem um sistema de autorização no qual o recurso utilizado necessita de liberação, projeções e planejamentos de períodos futuros, meio de avaliação e controle, e uma fonte de informações para a tomada de decisão (PADOVEZE; TARANTO, 2009; WELSCH, 2010).

Neste contexto, pode-se verificar que o orçamento empresarial é um instrumento de gestão que pode contribuir, aliado ao planejamento estratégico, apresentar cenários futuros da empresa antevendo desempenho financeiro e econômico possibilitando a readequação caso necessário, o acompanhamento do realizado em relação ao orçado identificando-se assim a direção.

2.2 Orçamento Base Zero (OBZ)

O modelo OBZ compreende a projeção das peças orçamentárias no qual os gestores estimam e justificam os valores orçados como se a empresa estivesse começando da estaca zero, ou seja, sem considerar as ineficiências operacionais passadas (LUNKES, 2003).

Este orçamento não permite seguir as ineficiências de exercícios anteriores, pois tem como objetivo questionar todas as despesas e custos na busca por economias (AMORIM, 2009; BERTI; BERTI, 2010). Lunkes (2003, p. 92) destaca que o “[...] OBZ requer que todas as atividades estejam justificadas e priorizadas antes de serem tomadas as decisões à quantia de recursos a serem alocados a cada departamento ou atividade”. O OBZ é “[...] uma ferramenta de controle que descentraliza as operações da empresa e ao mesmo tempo torna possível ao administrador obter um controle amplo de todos os gastos” (AMORIM, 2009, p. 28-29).

A elaboração do OBZ necessita que cada gestor justifique cada recurso a ser gasto em determinada atividade, sendo que cada sub-unidade da empresa começa do zero preparando uma série de orçamentos, um para cada pacote de decisões (HANSEN; MOWEN, 2010). De maneira geral, observa-se que na elaboração do OBZ é fundamental a execução de diversas peças orçamentárias intermediárias que integram o orçamento, para se avaliar a influência de cada atividade na projeção geral das atividades da empresa. Nesta lógica, na seção seguinte aborda-se a elaboração do orçamento empresarial, observando os procedimentos necessários à elaboração desta metodologia de orçamentação.

2.3 Elaboração do orçamento empresarial

A elaboração de um orçamento empresarial demanda estruturar o orçamento de vendas, o orçamento dos custos dos serviços prestados, o orçamento das despesas operacionais, o orçamento de impostos e o orçamento de investimentos, para então executar o orçamento para o período planejado. As premissas para a elaboração de tais previsões são apresentadas na sequência.

O orçamento de vendas compreende a primeira ferramenta orçamentária a ser

elaborada (WELSCH, 2010). Sanvicente e Santos (2008) salientam que as demais peças orçamentárias parciais estruturam-se com base no orçamento de vendas. E, nesta etapa ocorre uma estimativa da quantidade de produção que será vendida, sendo assim, o planejamento de vendas inclui previsões e metas de vendas que resultam de uma análise profunda dos objetivos da empresa referente quanto pretende vender, quais as táticas que pretende usar e em quanto tempo requisita de resultado (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

O planejamento de vendas representa os componentes de receita e despesas de vendas no plano global de resultados (WELSCH, 2010). A partir da elaboração do orçamento de vendas, na sequência, são apurados os custos estimados para estas vendas.

O orçamento dos custos refere-se aos custos de cada produto ou serviço, em determinado período, que podem ser provenientes dos setores técnicos e operacionais ligados aos salários e encargos sociais, materiais de escritório, aluguel, água, luz, telefone, combustível e treinamentos (HANSEN; MOWEN, 2010).

A apuração do custo da mão de obra compreende a classificação e mensuração dos encargos sociais, por exemplo, INSS, PIS/PASEP, FGTS, 13º salário, férias, licenças, repouso remunerado e feriado, rescisão contratual, salário-família ou auxílio-creche, vale-transporte, indenização por tempo de serviço, entre outros benefícios (STARK, 2007).

Além da apuração dos custos da mão de obra, também devem ser apuradas todas as despesas operacionais da empresa, com base no orçamento de vendas, tais como todas as despesas incorridas ou pagas que dão suporte a administração e a comercialização de seus produtos e serviços (AMORIM, 2009; WELSCH, 2010).

A elaboração do orçamento das despesas necessita da utilização de algumas peças que auxiliam na composição do planejamento financeiro, e constitui-se em: a) despesas administrativas: em geral são custos fixos, ou seja, a supervisão, aluguéis, material de expediente, manutenção de immobilizações, gastos com água e energia elétrica, entre outras, e seu orçamento geralmente é realizado com base no histórico (SANVICENTE; SANTOS, 2008); b) despesas de vendas: são os gastos necessários para a realização das vendas e seu orçamento deve ser realizado juntamente com o orçamento de vendas, pois variam com base neste (SANVICENTE; SANTOS, 2008; WELSCH, 2010); c) despesas financeiras: geralmente representam os juros e taxas advindos de operações bancárias (WELSCH, 2010); e d) despesas tributárias: compreendem os tributos a recolher resultante de operações comerciais e financeiras, e sua projeção realiza-se através de legislações vigentes em cada caso (SANVICENTE; SANTOS, 2008). Depois de apresentar a elaboração do orçamento das despesas operacionais, na sequência delibera-se sobre os impostos, ou seja, os aspectos tributários do orçamento.

A elaboração do orçamento dos impostos estima principalmente os impostos incidentes sobre o faturamento (SANVICENTE; SANTOS, 2008). Neste sentido, Oliveira (2009) relata que a MPE e EPP poderão recolher os impostos e contribuições apurados sobre o faturamento, com a aplicação de uma alíquota única estabelecida pelo Simples Nacional conforme Lei complementar 123/2006. A elaboração do orçamento de impostos deve obedecer rigorosamente à legislação tributária, observando o porte e atividade da empresa. Abordado o orçamento de impostos, na sequência examina-se o orçamento de investimentos.

O orçamento de investimentos é apurado com base nos gastos com aquisições de máquinas, veículos, construções, modificações que resultam em melhoria da capacidade produtiva ou de prestação de serviços (SANVICENTE; SANTOS, 2008). O orçamento de investimentos em imobilizado demonstra os planos da administração em relação à aquisição,

melhoramentos, renovação de ativos, patentes e aos fundos reservados para esses fins (WELSCH, 2010).

A partir da realização de todas as peças orçamentárias, apura-se as projeções das demonstrações contábeis, as quais englobam todas as peças orçamentárias dentro do formato dos demonstrativos contábeis básicos. O Fluxo de Caixa (FC) projetado planeja, controla e analisa as despesas, custos, investimentos e receitas (SILVA, 2010), e permite visualizar o saldo estimado de caixa no decorrer dos períodos projetados (SANVICENTE; SANTOS, 2008). A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) projetada confronta o lucro estimado e realizado (SANVICENTE; SANTOS, 2008) e o Balanço Patrimonial (BP) projetado revela a situação financeira e patrimonial da empresa, ou seja, a liquidez patrimonial (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

Após descrever sobre a elaboração das peças orçamentárias, na sequência apresenta-se as críticas existentes na literatura sobre o orçamento empresarial.

2.4 Críticas ao Orçamento Empresarial

O orçamento empresarial, desde meados de 2000, vem se tornando objeto de consideráveis críticas e debates (LIBBY; LINDSAY, 2010). Sendo assim, Neely, Sutcliff e Heyns (2001) e Libby e Lindsay (2010) apontam que o orçamento: a) demanda muito tempo, pois é um processo longo e demorado ocupando de três a cinco meses. E, também necessitam grande quantidade de recurso financeiro para sua elaboração e controle, o que gira em torno de 30% do tempo dos gestores (HANSEN; OTLEY; VAN DER STEDE, 2003); b) concentra-se na redução de custos e despesas e não geram valor aos gestores e aos demais envolvidos; c) raramente foca-se no planejamento estratégico para a realização da previsão, sendo assim, frequentemente é contraditório ao plano estratégico.

Neely, Sutcliff e Heyns (2001) além destas críticas ainda mencionam que o orçamento empresarial: a) é desenvolvido e sua atualização ocorre com pouca frequência, geralmente na forma anual; b) acentua as divisões e entraves departamentais, ao invés de compartilhar o conhecimento; c) elaborado com base em suposições sem suporte que sustente a projeção; e d) fortalece o comando e controle vertical ao invés do horizontal com o envolvimento da equipe.

Hodiernamente houve um aumento na crítica sobre o orçamento empresarial, e a base desta crítica volta-se a denominá-lo de relíquia do passado (HANNINEN, 2013), pois para Neely, Sutcliff e Heyns (2001), Hansen, Otlely e Van Der Stede, 2003, Pietrzak (2013); Zeller e Metzger (2013) impede reações as alterações do mercado, e desta forma, não se mantém atualizado ao mundo empresarial atual, não sendo útil para a gestão das atividades.

O orçamento perdeu sua relevancia, no decorrer de muitos anos, no ambiente empresarial moderno, e não estaria satisfazendo as necessidades dos gestores (GOODE; MALIK, 2011). Porém, apesar das fortes críticas o orçamento ainda é utilizado de forma universal pelas empresas e em sua maioria não tem pretensão de abandoná-lo. Esta afirmação pode ser vista nos estudos de Libby e Lindsay (2010) que demonstram que 80% das empresas Canadenses e 77% das EUA utilizam o orçamento empresarial e não tem pretensão de abandonar seu uso; e Goode e Martins (2011) e Pietrzak (2013) afirmam que sua utilização nos países desenvolvidos e subdesenvolvidos é cerca de 90%. Desta forma, na próxima seção apresentam-se as contribuições do orçamento empresarial e os cuidados na sua elaboração.

2.6 Contribuições do orçamento e cuidados na elaboração e controle

O orçamento empresarial é considerado uma das ferramentas utilizadas pela contabilidade gerencial mais importante, e descrita como essencial, bem sucedida e útil (PIETRZAK, 2013). Raghunandan, Ramgulam e Raghunandan-Mohammed (2012) defendem que na atualidade todas as empresas possuem um alto grau de dependência dos orçamentos para atingir seus planos estratégicos, caso adequadamente abrangidos e incorporados. Horvath e Sauter (2004) destacam que o orçamento empresarial contribui em: a) coordenar as atividades financeiras e controles; b) comunicar a perspectiva e viabilidade financeira; e c) motivar os gestores a conduzirem os negócios com base nos interesses da empresa.

O orçamento é uma poderosa ferramenta de gestão de controle (HANNINEN, 2013), pois este controle acompanha os resultados de forma minuciosa, sendo assim, as diferenças entre o orçamento e o realizado é analisado, e esta comparação deve auxiliar a gestão a entender a situação atual e a direção do futuro, seja para manter ou alterar a direção atual ou em curso (RÉKA; ŞTEFAN; DANIEL, 2014).

Horvath e Sauter (2004) descrevem seis princípios orientadores para a elaboração do orçamento e que otimizam sua apuração e execução, tais como: a) alinhar o orçamento ao plano estratégico, integrando os processos de planejamento estratégico e operacional ao orçamento empresarial; b) utilizar medidas de desempenho não financeiras, além das medidas financeiras na elaboração do orçamento, pois apenas medidas financeiras comprometem sua eficiência; c) reduzir o detalhamento de sua elaboração através de orçamentos agregados, pois a ênfase no detalhamento reduz a velocidade e a flexibilidade na tomada de decisão, sendo assim, agrupá-lo em grandes grupos de produtos, unidades organizacionais, processos e tipos de custos; d) utilizar orçamentos flexíveis ao invés de fixos, sendo assim, as empresas adaptam-se mais rapidamente as mudanças revisando o orçamento por trimestre ao invés de anualmente; e) utilizar metas relativas na avaliação do desempenho das pessoas ao invés de um orçamento fixo, ou seja, avaliar o atingimento da meta pelo desempenho da equipe e não apenas se atingiu um número orçado; e f) aumentar o foco em processos, oposto ao desempenho departamental e da unidade organizacional, pois o sucesso da empresa está concentrado no sistema de gestão e seu esforço orçamentário sobre os principais processos multifuncionais do que em departamentos isolados.

O orçamento empresarial, segundo Olbermann, Feil e Schreiber (2014) auxilia na viabilidade da direção da empresa, seja nas tomadas de decisões, do planejamento e do controle dos resultados. Réka, Ştefan e Daniel (2014) destacam que o orçamento é utilizado no planejamento, coordenação e avaliação das atividades, motivação e avaliação do desempenho pessoal, com o intuito de auxiliar no controle endógeno das empresas.

Concluída a discussão sobre a elaboração dos orçamentos auxiliares necessário na elaboração do OBZ, da projeção das demonstrações contábeis, das críticas e das contribuições do orçamento na sucessão apresenta-se a metodologia.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento técnico utilizado, neste estudo, compreende um estudo de caso, que na visão de Gil (2003) é um estudo profundo e exaustivo permitindo um detalhado conhecimento. O estudo de caso desenvolveu-se com a utilização do método de abordagem quantitativa mediante a elaboração de planilhas eletrônicas orçamentárias com as devidas

projeções de operacionalização e resultados e também a elaboração das projeções dos demonstrativos financeiros, tais como o BP, a DRE e o FC.

Este estudo desenvolveu-se na Empresa Alfa (nome fictício atribuído em função do sigilo) que atua na prestação de serviços de radiodifusão. Fundada há mais de meio século e localiza-se no Estado do Rio Grande do Sul. Sua administração é de natureza familiar e conta atualmente com 30 funcionários. A seleção do caso analisado ocorreu por acessibilidade aos dados necessários a elaboração do orçamento.

Na realização deste estudo, inicialmente procurou-se conhecer as atividades desenvolvidas da Empresa Alfa, os controles internos existentes, a estrutura organizacional e o planejamento estratégico. A seguir, efetuou-se a coleta dos dados necessários a realização do estudo. A coleta dos dados realizou-se em janeiro de 2013 através de pesquisa documental primária do BP, DRE, balancetes e do planejamento estratégico do ano base 2012 e através de entrevista não estruturada com o sócio diretor, abrangendo questões de crescimento de vendas e investimentos para confirmar a veracidade das informações do planejamento estratégico da empresa. Estas informações serviram como base para a elaboração do OBZ do exercício de 2013, bem como, para a projeção das demais previsões orçamentárias para os períodos de 2014 e 2015. O Quadro 1 apresenta as premissas utilizadas na realização do orçamento e da projeção.

Quadro 1 – Premissas orçamentárias e os critérios para as projeções

| Peça Orçamentária | Base 2012 | Orçamento de 2013 e projeção de 2014 e 2015 |
|-------------------------------|-----------|--|
| Vendas | DRE | Planejamento estratégico e entrevista com sócio diretor – projeção via 5% mais 6% inflação (IPCA). |
| Custos dos Serviços Prestados | DRE | Mão de obra via entrevista com sócio diretor e dissídio da categoria; e os custos e benefícios via IGPM. |
| Despesas Operacionais | DRE | Os salários e encargos via dissídio da categoria e entrevista com sócio diretor, os demais gastos via IGPM, os tributários via IGPM, e os financeiros através dos juros de empréstimos e outras despesas via 5% sobre faturamento. |
| Impostos | DRE | Base legal do Simples Nacional 126/06; o ISS de 3% conforme 2.533/98 e IR serviços terceiros 1,5% RIR/99. |
| Investimentos | Plano | Entrevistas com sócio diretor e planejamento estratégico. |

Fonte: Elaborado pelos autores.

A elaboração orçamentária e as projeções ocorreram através planilhas eletrônicas do *Software Microsoft Office Excel 2010*, pois facilitou a organização e a compilação dos dados. A elaboração do OBZ consistiu em duas etapas: 1) elaboração do orçamento de vendas e após foi possível à elaboração dos demais orçamentos como: orçamentos dos custos, das despesas operacionais, de impostos e de investimentos. A projeção dos salários e encargos foi realizada com base na média dos reajustes dos salários de acordo com o dissídio da categoria dos últimos 3 anos, já os demais gastos tiveram como parâmetro a média dos últimos 3 anos do Índice Geral de Preços de Mercado (IGPM); e 2) elaboração das projeções das demonstrações contábeis, tais como, o DRE projetado, o BP projetado e o FC projetado.

A estrutura do OBZ realizou-se de forma mensal e todas as contas foram detalhadas,

para que fosse possível se avaliar a sua implicação na elaboração da nova proposta. No entanto, neste artigo, a apresentação dos resultados das estimativas realizadas ocorre na forma consolidada, representando a posição anual de cada período. Como limitações da pesquisa, destaca-se que as projeções foram apuradas considerando-se a atual estabilidade da economia.

Após descrever a metodologia utilizada, na sequência apresenta-se os resultados e as discussões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção apresentam-se os resultados da elaboração do OBZ e a projeção destas informações da empresa Alfa.

4.1 OBZ de vendas

A apuração do orçamento das vendas teve como base as perspectivas de crescimento de 5%, obtidas pelos sócios diretores e pelo planejamento estratégico, além da média da inflação dos últimos três anos de 6% (Quadro 1). Na elaboração e projeção do OBZ das vendas anuais de 2013 a 2015 observou-se os efeitos da sazonalidade das vendas mensais da DRE de 2012, e também determinada em função do planejamento estratégico, dos sócios diretores e da inflação. A elaboração do OBZ de vendas ocorreu através da análise minuciosa de cada tipo de serviço prestado observando-se a real capacidade do volume de geração de receita. Tais premissas permitiram a elaboração do OBZ de vendas anual para o ano de 2013 e as projeções para os períodos seguintes (2014 e 2015). A Tabela 1 apresenta os resultados das estimativas com vendas realizadas para este período.

Tabela 1 – OBZ de vendas anual de 2013 e projeção de 2014 a 2015, valores em Reais.

| Serviços Prestados | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Publicidade para Agências | 82.191,08 | 91.232,10 | 101.267,63 |
| Mídia para Prefeitura Municipal | 229.220,55 | 254.434,81 | 282.422,64 |
| Patrocínio do Esporte | 145.236,84 | 161.212,89 | 178.946,31 |
| Patrocínio do Jornalismo | 147.571,08 | 163.803,90 | 181.822,33 |
| Mídia para Câmara de Vereadores | 58.241,70 | 64.648,29 | 71.759,60 |
| Programas Terceirizados | 230.854,51 | 256.248,51 | 284.435,85 |
| Mídia para Outras Prefeituras | 13.404,64 | 14.879,15 | 16.515,85 |
| Patrocínio e Transmissão de Festas | 249.999,47 | 277.499,41 | 308.024,35 |
| Divulgação Mensagens e Eventos | 56.355,81 | 122.499,39 | 69.435,99 |
| Propaganda | 969.385,74 | 1.076.018,18 | 1.194.380,18 |
| Patrocínios Pacotes e Recepção | 36.741,00 | 40.782,51 | 45.268,59 |
| Anúncios Recepção e Informativo | 209.253,65 | 232.271,55 | 257.821,42 |
| Vendas Totais | 2.428.456,08 | 2.755.530,69 | 2.992.100,74 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

No OBZ das receitas com vendas orçadas (Tabela 1), observa-se de 2013 a 2014 um incremento estimado em 13,46%, enquanto que de 2014 a 2015 espera-se um aumento de apenas 8,58%.

Com base neste OBZ de vendas elaborado (Tabela 1), e de acordo com as recomendações de Sanvicente e Santos (2008) e Welsch (2010) foi possível à realização dos

demais orçamentos auxiliares, como o orçamento dos custos dos serviços prestados, o orçamento das despesas operacionais, o orçamento de impostos e o orçamento de investimentos necessários para a prestação dos serviços. Portanto, todos esses orçamentos são elaborados em função do orçamento de vendas.

4.2 OBZ dos custos dos serviços prestados

O OBZ dos custos dos serviços prestados (Tabela 2) referente à mão de obra apurou-se com base no volume de venda do OBZ das vendas (Tabela 1), e assim como os demais custos (energia elétrica, seguros, manutenção, cursos e a depreciação) dos serviços prestados necessários. A elaboração do OBZ dos custos dos serviços prestados realizou-se através da análise das reais necessidades para cada custo descrito na Tabela 2.

O OBZ do custo da mão de obra (Tabela 2) elaborou-se de forma anual para 2013 e a projeção de 2014 a 2015 ocorreu com base na média dos reajustes dos salários de acordo com o dissídio da categoria dos últimos 3 anos que ficou na média de 6,35%. Já a projeção dos benefícios e dos custos gerais dos serviços tiveram como parâmetro a média do Índice Geral de Preços do Mercado (IGPM) dos últimos 3 anos que foi de 6,48% .

Tabela 2 – OBZ dos custos dos serviços prestados anuais de 2013 e projeção de 2014 a 2015, valores em Reais.

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Custo da mão de obra | 255.054,75 | 271.265,15 | 288.505,86 |
| Proventos | 189.097,55 | 201.105,24 | 213.875,43 |
| Salário Bruto | 189.097,55 | 201.105,24 | 213.875,43 |
| Encargos Sociais | 54.857,20 | 58.340,63 | 62.045,26 |
| Férias + 1/3 e Encargos | 22.710,62 | 24.152,74 | 25.686,44 |
| 13º Salário e Encargos | 17.018,78 | 18.099,47 | 19.248,79 |
| FGTS | 15.127,80 | 16.088,42 | 17.110,03 |
| Benefícios | 11.100,00 | 11.819,28 | 12.585,17 |
| Custos gerais dos serviços | 33.817,91 | 34.791,25 | 35.827,65 |
| Energia Elétrica | 8.215,38 | 8.747,74 | 9.314,60 |
| Manutenção de Prédios, Imob/Equip. | 3.000,00 | 3.194,40 | 3.401,40 |
| Seguro de Prédios | 348,87 | 371,47 | 395,54 |
| Cursos e Treinamentos | 2.000,00 | 2.129,60 | 2.267,60 |
| Depreciação | 20.253,66 | 20.348,03 | 20.448,52 |
| Total dos Custos | 288.872,65 | 306.056,40 | 324.333,51 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

O custo total dos serviços prestados (Tabela 2) é baixo quando comparado com o volume de vendas totais (Tabela 1), pois em 2013 esta estimativa de custo representa 11,9% das vendas, em 2014 representa 11,1% e em 2015 10,8%. Estes custos estimados minimizam de 2013 a 2015 sendo um ponto favorável para a empresa Alfa, pois as receitas estimadas aumentam a cada ano, o que corrobora com a essência do OBZ.

4.3 OBZ das despesas operacionais

A elaboração do OBZ das despesas operacionais (Tabela 3) apurou-se com base nos

setores de vendas, administrativa, financeiras e tributárias. As despesas com vendas e administrativas, extraídas da DRE de 2012, após analisadas com criticidade orçou-se os gastos anuais com salários e encargos para 2013 e as projeções para 2014 e 2015, estas projeções realizou-se com base na média de reajuste dos salários de acordo com o dissídio da categoria dos últimos 3 anos de 6,35% .

Os demais gastos, extraídos da DRE de 2012, após analisados com criticidade foram apropriados a cada setor por rateio de acordo com o número de colaboradores e de acordo com a área ocupada, realizou-se desta forma pela inexistência de controles da Alfa. A projeção desses gastos ocorreu através da média do IGPM dos últimos 3 anos.

As despesas tributárias, extraídas da DRE de 2012, após analisada sua correta apuração foram orçadas para 2013, e projetadas para 2014 e 2015 com base na média do IGPM. As despesas financeiras, extraídas da DRE de 2012, após criticamente analisadas foram orçadas com base nos juros pagos sobre empréstimos vigentes e outras despesas bancárias foram orçadas em 5% sobre o faturamento de cada mês, para cobrir as despesas com cobranças bancárias e manutenção das contas. A Tabela 3 apresenta os resultados das estimativas das despesas operacionais.

Tabela 3 – OBZ das despesas operacionais anuais de 2013 e projeção de 2014 a 2015, valores em Reais.

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| DESPESAS COM VENDAS | 563.742,03 | 619.518,03 | 664.066,56 |
| Salário Comercial | 91.993,40 | 97.834,98 | 104.047,50 |
| Comissões | 203.990,31 | 231.464,58 | 251.336,46 |
| Encargos Sociais | 85.864,87 | 95.529,80 | 103.096,89 |
| Assist. Social – Unimed | 5.400,00 | 5.749,92 | 6.122,51 |
| Consultoria Comercial | 84.000,00 | 89.443,20 | 95.239,12 |
| Combustível | 14.400,00 | 15.333,12 | 16.326,71 |
| Energia Elétrica | 6.846,15 | 7.289,78 | 7.762,16 |
| Telefone | 16.000,00 | 17.036,80 | 18.140,78 |
| Material Expediente | 7.350,00 | 7.826,28 | 8.333,42 |
| Manutenção Prédios/Imob/Equip. | 2.600,00 | 2.768,48 | 2.947,88 |
| Manutenção de Veículos | 1.800,00 | 2.816,64 | 2.999,16 |
| Seguro de Prédios | 302,35 | 321,94 | 342,81 |
| Seguro de Veículos | 1.781,71 | 2.647,16 | 2.818,70 |
| Cursos e Treinamentos | 1.200,00 | 1.277,76 | 1.360,56 |
| Depreciação | 19.213,23 | 19.295,02 | 19.382,11 |
| Publicidade e Propaganda | 21.000,00 | 22.882,55 | 23.809,78 |
| DESPESAS ADMINISTRATIVAS | 595.315,31 | 643.977,91 | 683.564,29 |
| Assessoria Contábil | 10.561,78 | 11.246,18 | 11.974,93 |
| Assessoria Jurídica | 10.222,08 | 10.884,47 | 11.589,78 |
| Salário Administrativo | 229.983,50 | 244.587,46 | 260.118,76 |
| Encargos Sociais | 66.718,21 | 70.954,82 | 75.460,45 |
| Assist. Social – Unimed | 13.500,00 | 14.374,80 | 15.306,29 |
| Pró-labore | 40.974,16 | 44.661,83 | 48.681,40 |
| Seguro de Vida | 3.650,64 | 3.650,64 | 3.650,64 |

| | | | |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Despesas Correio e Tabelionato | 1.600,00 | 1.703,68 | 1.814,08 |
| Material de Limpeza e Copa | 9.000,00 | 9.583,20 | 10.204,19 |
| Material Expediente | 17.150,00 | 18.261,32 | 19.444,65 |
| Assinaturas | 4.087,98 | 4.352,88 | 4.634,95 |
| Mensalidades Associações | 34.950,04 | 37.214,80 | 39.626,32 |
| Água | 2.300,00 | 2.449,04 | 2.607,74 |
| Energia Elétrica | 38.338,46 | 40.822,79 | 43.468,11 |
| Telefone | 16.000,00 | 17.036,80 | 18.140,78 |
| Manutenção Prédios/Imob/Equip. | 14.400,00 | 15.333,12 | 16.326,71 |
| Manutenção de Veículos | 1.800,00 | 2.816,64 | 2.999,16 |
| Seguro de Veículos | 1.781,71 | 7.027,68 | 7.483,07 |
| Combustível | 6.600,00 | 1.783,07 | 1.898,62 |
| Seguro de Prédios | 1.674,56 | 2.647,16 | 2.818,70 |
| Depreciação | 37.455,23 | 47.908,23 | 48.390,58 |
| Cursos e Treinamentos | 2.800,00 | 2.981,44 | 3.174,64 |
| Despesas Viagens e Eventos | 22.000,00 | 23.425,60 | 24.943,58 |
| Confraternizações na Empresa | 7.500,00 | 7.986,00 | 8.503,49 |
| Alvarás de Licença | 266,96 | 284,25 | 302,67 |
| DESPESAS TRIBUTARIAS | 6.088,64 | 6.485,10 | 6.907,37 |
| IPTU | 1.914,00 | 2.038,03 | 2.170,09 |
| IPVA | 3.226,18 | 3.435,24 | 3.657,84 |
| Contribuição Sindical Patronal | 948,46 | 1.011,83 | 1.079,44 |
| DESPESAS FINANCEIRAS | 136.409,38 | 115.989,14 | 66.480,61 |
| Juros sobre Empréstimos | 124.267,10 | 100.638,50 | 51.520,11 |
| Outras Despesas Bancárias | 12.142,28 | 15.350,64 | 14.960,50 |
| Despesas Totais Anuais | 1.301.555,36 | 1.385.970,18 | 1.421.018,83 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise do OBZ das despesas operacionais (Tabela 3) revela que as despesas administrativas representam em média 46,8% das despesas operacionais totais nos três anos. Este fato estima-se pela ampla área administrativa que a Empresa Alfa possui para dar suporte na prestação dos serviços. Comparando o OBZ das despesas totais anuais (Tabela 3) com o OBZ das vendas totais anuais estimadas (Tabela 1), estas despesas representam 53,6% das vendas em 2013, 50,3% das vendas em 2014 e 47,5% das vendas estimadas em 2015. Nota-se que houve um decréscimo na estimativa destes gastos em função do aumento anual estimado das vendas, portanto sendo favorável, pois como a maioria dos gastos são fixos não aumentam em função do volume de vendas, gerando assim, crescimento no lucro líquido.

4.4 OBZ dos impostos

A Empresa Alfa é optante pelo Simples Nacional, portanto o orçamento deste imposto a recolher foi realizado anual de acordo com as alíquotas incidentes em função do faturamento dos últimos 12 meses. A apuração do valor do Simples Nacional ocorreu através das Alíquotas do Simples Nacional – Serviços de Comunicação conforme lei complementar 126/2006. O OBZ apurou-se inicialmente mês a mês, pois as alíquotas do Simples Nacional

variam de acordo com o faturamento dos últimos 12 meses, sendo possível, desta forma, elaborar o OBZ dos impostos anualmente.

Além do Simples Nacional a Empresa Alfa também recolhe o Imposto sobre Serviços (ISS) referente aos serviços de consultoria comercial, esta alíquota representa 3% (Lei nº 2.533/98) e o Imposto de Renda (IR) sobre serviços de terceiros com alíquota de 1,5% (RIR/99) (Tabela 4). A Tabela 4 apresenta os resultados das estimativas dos impostos.

Tabela 4 – OBZ dos impostos anuais de 2013 e projeção de 2014 a 2015, valores em Reais.

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Simples Nacional | 249.312,01 | 311.084,54 | 385.062,30 |
| ISS | 2.520,00 | 2.683,30 | 2.857,17 |
| IR sobre Serviço de Terceiros | 311,76 | 331,96 | 353,47 |
| Total | 252.143,77 | 314.099,79 | 388.272,94 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Mesmo que a Empresa Alfa seja optante do Simples Nacional, o valor do imposto estimado a ser recolhido é considerável, uma vez que o percentual que variou de 10,20% a 12,27% no período analisado. Apesar do considerável aumento do faturamento estimado a cada ano a empresa permanece enquadrada no Simples Nacional.

4.5 OBZ dos investimentos

Os investimentos da Empresa Alfa para o período 2013 a 2015, extraídos da entrevista com os sócios diretores e do planejamento estratégico, referentes a equipamentos de informática e a aquisição de um veículo. O orçamento para aquisição desta imobilização foi estimado para o mês de abril de 2013, 2014 e 2015, parcelado em três parcelas mensais pelo preço a vista. A compra do veículo no valor de R\$ 50.000,00 foi estimada para janeiro de 2014 e financiado através de Instituição Financeira (IF) em 24 parcelas mensais a uma taxa de juros de 1,1975% ao mês. A Tabela 5 apresenta os investimentos programados de equipamentos de informática e de veículo.

Tabela 5–OBZ do investimento de informática e veículo, valores em Reais.

| Descrição | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------|----------|-----------|----------|
| Equipamentos de Informática | 6.000,00 | 6.388,80 | 6.802,79 |
| Veículo | | 50.000,00 | |

Fonte: Elaborado pelos autores.

O OBZ referente à aquisição de equipamentos de informática deve-se ao fato de que estes possuem uma vida útil curta e também por ser necessária sua atualização. A estimativa da aquisição do veículo torna-se necessária pelo aumento do volume da prestação de serviços.

Após a elaboração de todos os orçamentos auxiliares, tornou-se possível a projeção das demonstrações contábeis, a fim de se identificar o resultado projetado para a empresa nos períodos analisados. A elaboração do FC, da DRE e do BP projetados para os exercícios de 2013 a 2015 é apresentada a seguir.

4.6 Projeção das demonstrações contábeis

A elaboração da demonstração contábil do FC projetado (Tabela 6), com base no regime de caixa, permitiu visualizar a posição dos saldos de caixa para o período orçado e projetado. A tabela 6 apresenta o FC orçado e projetado com base nas peças orçamentárias.

Tabela 6 – FC projetado anual, valores em Reais.

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| SALDO INICIAL | 3.622,11 | 10.000,00 | 10.000,00 |
| ENTRADAS | 2.445.530,77 | 2.729.130,76 | 2.962.796,82 |
| Ingressos de Receitas | 2.445.530,77 | 2.729.130,76 | 2.962.796,82 |
| SAÍDAS | 1.733.498,93 | 1.907.793,30 | 2.009.778,68 |
| Pessoal | 1.057.398,00 | 1.164.084,78 | 1.245.663,56 |
| Gastos Gerais | 433.554,07 | 434.626,15 | 405.211,78 |
| Impostos | 242.546,85 | 309.082,37 | 358.903,34 |
| FC OPERACIONAL = Entradas - Saídas | 712.031,84 | 821.337,46 | 953.018,14 |
| Investimentos | 6.000,00 | 31.388,80 | 31.802,79 |
| Empréstimos | 421.496,40 | 263.296,53 | 92.097,48 |
| FC GERAL | 284.535,44 | 526.652,13 | 829.117,87 |
| FINAL | 288.157,55 | 536.652,13 | 839.117,87 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os ingressos de receitas estimados compreendem todas as prestações de serviços, considerando-se o regime de caixa (Tabela 1). As saídas estimadas com pessoal são representadas pelos gastos com salários, encargos, 13º salário e as férias (Tabela 2). As saídas estimadas com gastos gerais abrangem os custos gerais dos serviços e das despesas operacionais (Tabela 3). Os impostos estimados correspondem à apuração do valor do Simples Nacional sobre o faturamento bruto (Tabela 4). Os investimentos e empréstimos estimados foram extraídos da Tabela 5, gerando assim, o FC estimado da Alfa em 2013, 2014 e 2015.

Os saldos finais do FC projetado (Tabela 6) cresceram 86,23% de 2013 a 2014, e 56,36% de 2014 a 2015. Esta alta estimativa em 2014 deve-se ao fato do incremento de receitas extras nas vendas ocorridas neste período. Os resultados encontrados evidenciam que as receitas estimadas são suficientes para suprir os custos e as despesas estimadas necessárias da prestação dos serviços.

Após apresentar o FC projetado, a seguir, procede-se com a DRE projetada. A elaboração da DRE (Tabela 7) realizou-se conforme as informações projetadas nos OBZ apresentados nas Tabelas 1 a 6.

Tabela 7 – DRE projetada anual, valores em Reais.

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| RECEITA OPERACIONAL BRUTA | 2.428.456,08 | 2.755.530,69 | 2.992.100,74 |
| Prestação de Serviços | 2.428.456,08 | 2.755.530,69 | 2.992.100,74 |
| DEDUÇÕES DE VENDAS | 249.312,01 | 316.201,00 | 363.501,39 |
| (-) Impostos Faturados | 249.312,01 | 316.201,00 | 363.501,39 |
| RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA | 2.179.144,07 | 2.439.329,69 | 2.628.599,34 |
| CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS | 288.872,65 | 306.056,40 | 324.333,51 |

| | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| (-) Mão de Obra e Encargos | 255.054,75 | 271.265,15 | 288.505,86 |
| (-) Custos Gerais de Produção | 33.817,91 | 34.791,25 | 35.827,65 |
| LUCRO BRUTO | 1.890.271,42 | 2.133.273,29 | 2.304.265,83 |
| DESPESAS OPERACIONAIS | 1.165.145,98 | 1.269.981,04 | 1.354.538,22 |
| (-) Despesas com Vendas | 563.742,03 | 619.518,03 | 664.066,56 |
| (-) Despesas Administrativas | 595.315,31 | 643.977,91 | 683.564,29 |
| (-) Despesas Tributárias | 6.088,64 | 6.485,10 | 6.907,37 |
| RESULTADO ANTES RECEITAS/DESPESAS FINANC. | 725.125,44 | 863.292,25 | 949.727,61 |
| DESPESAS e ou RECEITAS FINANCEIRAS | 136.409,38 | 115.989,14 | 66.480,61 |
| (-) Juros sobre Empréstimos e ou Parcelamentos | 124.267,10 | 100.638,50 | 51.520,11 |
| (-) Outras Despesas Bancárias | 12.142,28 | 15.350,64 | 14.960,50 |
| LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO | 588.716,06 | 747.303,11 | 883.247,01 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise da DRE projetada (Tabela 7) revela que o lucro líquido estimado dos exercícios analisados apresentou um crescimento, ou seja, de 2013 para 2014 cresceu 26,94%, enquanto de 2014 para 2015 cresceu 18,19%. Desta forma, o crescimento em menor proporção estimado em 2014 a 2015 ocorreu pela perda de receitas estimada de realização de um evento na região a cada dois anos, o qual proporciona um incremento extra e significativo nas vendas da empresa.

Os resultados encontrados evidenciam que há um aumento na apuração de lucro. Desta forma, caso as estimativas realizadas se confirmem, observa-se que a lucratividade da empresa no período investigado tenderá a ser crescente.

A partir destas informações, a seguir projeta-se os BPs da empresa para os exercícios de 2013 a 2015. A Tabela 8 reuniu todos os elementos patrimoniais necessários no processo operacional da Empresa Alfa, evidenciando a evolução patrimonial da empresa neste período.

Tabela 8 – BP projetado anual, valores em Reais.

| | Abertura | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ATIVO CIRCULANTE | 289.736,93 | 557.197,68 | 1.110.249,74 | 1.968.671,52 |
| DISPONIBILIDADES | 32.662,90 | 317.198,34 | 843.850,47 | 1.672.968,34 |
| Caixa | 3.622,11 | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 |
| Banco Conta Movimento | 29.040,79 | 307.198,34 | 833.850,47 | 1.662.968,34 |
| CRÉDITOS | 257.074,03 | 239.999,34 | 266.399,27 | 295.703,19 |
| Clientes a Receber | 257.074,03 | 239.999,34 | 266.399,27 | 295.703,19 |
| ATIVO NÃO CIRCULANTE | 1.228.681,22 | 1.157.759,10 | 1.126.596,62 | 1.045.178,20 |
| ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO | 477.187,14 | 477.187,14 | 477.187,14 | 477.187,14 |
| Adiantamentos a Longo Prazo | 477.187,14 | 477.187,14 | 477.187,14 | 477.187,14 |
| INVESTIMENTOS | 19.104,85 | 19.104,85 | 19.104,85 | 19.104,85 |
| Participações Societárias | 2.600,00 | 2.600,00 | 2.600,00 | 2.600,00 |
| Ações e ou Cotas Outras Empresas | 6.691,90 | 6.691,90 | 6.691,90 | 6.691,90 |
| Imóveis e ou Bens Não de Uso | 9.812,95 | 9.812,95 | 9.812,95 | 9.812,95 |
| IMOBILIZADO | 732.389,23 | 661.467,11 | 630.304,63 | 548.886,21 |
| Imóveis | 153.621,41 | 153.621,41 | 153.621,41 | 153.621,41 |
| Máquinas e Equipamentos | 298.917,15 | 298.917,15 | 298.917,15 | 298.917,15 |

| | | | | |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Móveis e Utensílios | 81.760,22 | 81.760,22 | 81.760,22 | 81.760,22 |
| Equipamentos Informática | 73.585,62 | 79.585,62 | 85.974,42 | 92.777,21 |
| Veículos Serviços | 124.504,83 | 124.504,83 | 174.504,83 | 174.504,83 |
| (-) Depreciação Acumulada Geral | 0,00 | -76.922,12 | -164.473,40 | -252.694,61 |
| TOTAL DO ATIVO | 1.518.418,15 | 1.714.956,78 | 2.236.846,36 | 3.013.849,72 |
| PASSIVO CIRCULANTE | 768.349,72 | 624.384,04 | 492.246,49 | 425.009,11 |
| OBRIGAÇÕES COM COMPRAS | 1.020,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fornecedores | 1.020,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| OBRIGRIGAÇÕES TRAB/SOCIAIS/FISCAIS | 348.186,62 | 378.525,59 | 391.408,59 | 402.262,43 |
| INSS a Recolher | 4.410,70 | 6.118,54 | 6.605,84 | 7.134,73 |
| FGTS a Recolher | 5.122,13 | 5.104,84 | 5.507,94 | 5.945,32 |
| ISS a Recolher | 469,79 | 210,00 | 223,61 | 238,10 |
| Simples a Recolher | 299.195,79 | 305.960,95 | 313.079,58 | 317.677,63 |
| IR a Recolher | 1.964,58 | 24,76 | 26,36 | 28,07 |
| Remunerações a Pagar | 37.023,63 | 58.067,58 | 62.652,84 | 67.628,04 |
| Pró-labore a Pagar | 0,00 | 3.038,92 | 3.312,42 | 3.610,54 |
| Provisão de 13º Salário e Encargos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Provisão de Férias e Encargos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| EMPRESTIMOS e ou FINANCIAMENTOS | 419.143,10 | 245.858,45 | 100.837,90 | 22.746,68 |
| Bancos Conta Empréstimos | 419.143,10 | 245.858,45 | 75.837,90 | 22.746,68 |
| Financiamento Veículo Curto Prazo | 0,00 | 0,00 | 25.000,00 | 0,00 |
| PASSIVO NÃO CIRCULANTE | 750.068,43 | 1.090.572,74 | 1.744.599,87 | 2.588.840,61 |
| EMPREST/FINANCIAM/TRIBUTOS | 420.174,43 | 171.962,68 | 78.686,70 | 39.680,44 |
| Bancos Conta Empréstimos | 334.230,29 | 105.760,94 | 26.334,86 | 0,00 |
| Financiamentos Longo Prazo - BNDES | 8.249,50 | 1.178,50 | 0,00 | 0,00 |
| Financiamento Veículo Longo Prazo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Parcelamento PAES e Simples | 77.694,64 | 65.023,24 | 52.351,84 | 39.680,44 |
| PATRIMÔNIO LÍQUIDO | 329.894,00 | 918.610,06 | 1.665.913,17 | 2.549.160,17 |
| CAPITAL SOCIAL | 329.894,00 | 329.894,00 | 329.894,00 | 329.894,00 |
| Sócios Conta Capital | 329.894,00 | 329.894,00 | 329.894,00 | 329.894,00 |
| RESERVA DE LUCROS | 0,00 | 588.716,06 | 1.336.019,17 | 2.219.266,17 |
| Reserva de Lucros a Destinar | 0,00 | 588.716,06 | 1.336.019,17 | 2.219.266,17 |
| Resultado do Período | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL DO PASSIVO | 1.518.418,15 | 1.714.956,78 | 2.236.846,36 | 3.013.849,72 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na elaboração destes BPs destaca-se que os excedentes de caixa estimados de cada exercício (Tabela 6) contabilizou-se em disponibilidades e os valores a receber de clientes das vendas a prazo estimados de dezembro do exercício anterior foram contabilizados na conta clientes a receber. O lucro líquido estimado (Tabela 7) registrou-se na conta reserva de lucros.

A conta empréstimos refere-se ao capital de giro já adquirido pela corporação para financiar as atividades operacionais, mas cabe salientar que estes também incorporam o financiamento estimado (Tabela 5) e referem-se à aquisição estimada de imobilização.

A análise do BP projetado revela que os ativos e passivos da corporação cresceram a cada ano, ou seja, de 2012 a 2013 cresceu 12,94%, de 2013 a 2014 em 30,43% e de 2014 a 2015 em 34,74%. Sendo assim, observou-se que o patrimônio da Empresa Alfa aumentou em 98,49% de 2012 a 2015.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar as contribuições do OBZ para a melhoria dos processos de gestão de uma empresa de serviços de radiodifusão. Estudo de caso, de natureza descritiva, com abordagem quantitativa dos dados foi realizado em uma empresa cinquentenária do ramo de radiodifusão.

A partir da realização de entrevistas com os sócios diretores da empresa pesquisada, e da análise documental através do BP, DRE e planejamento estratégico, foram elaborados os orçamentos da empresa Alfa para os exercícios de 2013 e sua projeção de 2014 e 2015, bem como, as projeções das demonstrações contábeis para o mesmo período.

Em relação às vendas percebe-se que a Empresa Alfa tem potencial para atingir o valor orçado e que estes são suficientes para cobrir todos os custos e despesas necessárias para prestação dos serviços vendidos. Na análise dos custos dos serviços prestados observou-se que estes representam um percentual baixo em relação às vendas (11,2%).

As despesas operacionais representam em média 50,5% das vendas no período analisado. As despesas administrativas são as mais representativas com uma média de 46,8% em relação às despesas operacionais totais. Isto se deve à necessidade de uma ampla área administrativa para dar suporte à prestação dos serviços.

Na projeção do FC observa-se que o saldo de caixa cresce a cada exercício, demonstrando que as receitas suportam os custos e as despesas necessárias para a prestação dos serviços. A elaboração da DRE projetada possibilitou visualizar que o lucro líquido do exercício da Empresa Alfa se manteve em crescimento, sendo que de 2013 para 2014 aumentou em 26,94% e de 2014 para 2015 em 18,19%. Os resultados encontrados demonstram a empresa como lucrativa.

Analisando-se as principais contribuições do OBZ para a empresa pesquisa pode-se verificar que a partir da metodologia desenvolvida torna-se possível antever as estimativas dos resultados e a situação patrimonial, a estruturação das atividades financeiras, e dos controles sobre o realizado e o orçado para acompanhar a direção podendo ajustá-la conforme necessidade.

A elaboração do OBZ aplicado a Empresa Alfa, que atua na prestação de serviços do ramo de radiodifusão, demonstra que é possível se obter um direcionamento do negócio, proporcionando um melhor acompanhamento dos resultados para os anos projetados, com um controle amplo de todos os gastos, assim como, do fornecimento de informações detalhadas que auxiliam os gestores na tomada de decisão.

Desta forma, recomenda-se a Empresa Alfa que utilize este modelo de OBZ como ferramenta de gestão. A utilização do OBZ qualifica o processo decisório dos gestores, permitindo uma melhor avaliação das atividades desenvolvidas pela empresa, através da análise das reais necessidades de gastos, assim como do potencial de geração de caixa e do seu potencial de crescimento.

Apesar das contribuições do OBZ para os processos de gestão da empresa pesquisada, observa-se que as estimativas realizadas são apenas projeções, as quais poderão ou não vir a serem realizadas.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, D. K. **Análise do orçamento empresarial da Empresa Transportes Dalçóquio Ltda.**: Administração Financeira. 2009. Monografia (Trabalho de Conclusão de Estágio) – Curso de Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2009.
- BERTI, A.; BERTI, A. C. P. **Gestão e análise orçamentária**. Curitiba: Juruá, 2010.
- CORRÊA, C. C. **Gestão empresarial com ênfase em pequenas e médias empresas**. Mato Grosso: 2011.
- DAVILA, A.; FOSTER, G. Management accounting system adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies. **The Accounting Review**, v. 80 n.4, p. 1039–1068. 2005.
- DAVILA, A.; FOSTER, G.; LI, M. Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. **Accounting, Organizations and Society**. v. 34, n. 3-4, p. 322-347, 2009.
- FEITAL, J. C. C. et al. **Orçamento empresarial: uma revisão teórica**. CEUNSP, 2010.
- FREZATTI, F. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2003.
- GOODE, M.; MALIK, A. Beyond budgeting: the way forward? **Pakistan Journal of Social Sciences**, v. 31, n.2, p. 207-214, 2011.
- HANNINEN, V. **Budgeting at a crossroads – the viability of traditional budgeting – a case study** Master's thesis, Aalto University School of Business, 2013.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- HANSEN, S.; OTLEY, D.; VAN DER STEDE, W. Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. **Journal of Management Accounting Research**, v.15, p. 95-116, 2003.
- HORNGREN, C.; DATAR, S.; FOSTER, G. **Cost Accounting a Managerial Emphasis**. 12th ed. Pearson, New Jersey, 2006.
- HORVATH, P.; SAUTER R. Why budgeting fails: one management system is not enough?, **Balanced Scorecard Report**, v. 6, n.5, p. 8-11. 2004.
- KING, R.; CLARKSON, P. M.; WALLACE, S. Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. **Management Accounting Research**, v. 21, p. 40-55, 2010.
- KRAKAUER, P. V. C.; FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas: Estudo Quantitativo em Empresas Brasileiras de

- Tecnologia da Informação. In: Seminário em Administração – FEA/USP.13, 2010. **Anais do XIII SEMEAD**. São Paulo, 2010.
- LIBBY, T.; LINDSAY, R. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. **Management Accounting Research**, v.21, n.1, p.56-75, 2010.
- LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.
- NEELY, A.; SUTCLIFF, M.; HEYNS, H. Driving value through strategic planning and budgeting. New York: Accenture. 2001.
- OLBERMANN, M. C.; FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. A inserção e o exame do orçamento base zero em microempresa. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation**, v. 1, n. 2, p. 87-107, 2014.
- PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- PEREIRA, R. C. M.; SOUSA, P. A. Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços. **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2009.
- PIETRZAK, Z. Traditional versus activity-based budgeting in non-manufacturing companies. **Social Sciences**, v. 82, n. 4, p. 26-37, 2013.
- RAGHUNANDAN, M.; RAMGULAM N.; RAGHUNANDAN-MOHAMMED, K. Examining the behavioural aspects of budgeting with particular emphasis on public sector/service budgets. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 14, p. 110-117, 2012.
- RÉKA, C.; ŞTEFAN, P.; DANIEL, C. Traditional budgeting versus beyond budgeting: a literature review. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, v. 23, n. 1, 2014.
- SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- SILVA, E. C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: Guia de Sobrevivência Empresarial**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- STARK, J. A. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- TEIXEIRA, S. A.; PEREIRA, A. C.. Planejamento financeiro de curto prazo como ferramenta de gestão na PME. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 2, n. 2, p. 31-49. 2001.
- WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ZELLER, T.; METZGER, L. Good by traditional budgeting, hello rolling forecast: Has the time come? **American journal of Business Education**. v. 6, n. 3, p. 299-310, 2013.