



**UNIFEOB**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS**

**ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE**

**ADMINISTRAÇÃO**

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO INTEGRADO**

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

**USINAS SID. DE MINAS GERAIS S.A.-USIMINAS**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

ABRIL, 2019

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
ADMINISTRAÇÃO  
CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
  
**PROJETO INTEGRADO**  
ORÇAMENTO EMPRESARIAL  
**USINAS SID. DE MINAS GERAIS S.A.-USIMINAS**

MÓDULO 05 – ADMINISTRAÇÃO

MÓDULO 01 – CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA – PROF. DANILO MORAIS DOVAL

GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS – PROF. DANILO  
MORAIS DOVAL

Estudantes:

Bruno Lago Pianez, RA 18001062

Luan Henrique Lovato, RA 1012019100357

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

ABRIL, 2019

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	5
3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS	6
3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS	7
3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	8
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS	11
3.2.1 LUCRO REAL	13
3.2.2 LUCRO PRESUMIDO	14
3.2.3 SIMPLES NACIONAL	15
4. CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS	18

# 1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem como objetivo a construção de um orçamento empresarial e também analisar o regime tributário escolhido pela mesma.

O orçamento empresarial é uma ferramenta de enorme importância dentro de qualquer organização, pois a partir dele a empresa consegue simular e se preparar para uma variedade de cenários, considerando assim quais as melhores decisões tomar em relação aos seus custos, despesas e investimentos.

Já em relação ao regime tributário, hoje o sistema tributário Nacional conta com três regimes tributários, com várias características diferentes entre si. São eles: Lucro Presumido, Lucro Real e Simples Nacional. Ao definir a escolha do regime de tributação de uma empresa, é importante começar comparando as exigências de cada regime com as características do negócio, como a atividade e a previsão de faturamento, para analisar quais são as alternativas após essa primeira avaliação.

Depois, é preciso verificar outras informações, como a previsão de quanto a empresa deve gastar com despesas operacionais e com o salário dos funcionários e a estimativa da margem de lucro. Isso porque esses valores são utilizados como base para o cálculo de vários tributos e, como cada regime tributário tem alíquotas diferentes, é importante ver qual compensa mais de acordo com os custos e despesas da empresa.

A empresa escolhida para essas análises foi a USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS S.A. – USIMINAS, uma empresa estabelecida há mais de 50 anos no mercado com filiais em todo Brasil que atua no ramo de comercialização de aço, produzindo laminados, galvanização, minério de ferro e aço customizado.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A empresa escolhida foi USINAS SID DE MINAS GERAIS S.A. – USIMINAS, inscrita no CNPJ 60.894.730/0001-05, com a matriz residente no endereço Rua Prof. José Vieira de Mendonça, 3.011 - Engenho Nogueira, Belo Horizonte – MG. Tendo também filiais em São Paulo, Amazonas, Pernambuco, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Sul.

Sempre atuou no ramo de comercialização de aço, produzindo laminados, galvanização, minério de ferro e aço customizado.

Seus principais clientes são John Deere, Acebras, AMR Ind., Mebras, Soufer entre outros.

Seus principais fornecedores são empresas líderes de mercado no segmento de ferro e aço fornecendo matéria prima que quando produzidas tomam suas devidas formas. Tendo como fornecedores nacionais e internacionais.

Principais concorrentes da Gerdau, CSN e Arcelor.

## **3. PROJETO INTEGRADO**

### **3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA**

O orçamento é uma ferramenta muito importante para o sucesso de qualquer organização, para estimar e planejar ganhos, despesas e prejuízos em um determinado período.

A importância de um orçamento faz com que a organização faça bons planejamentos de seus objetivos, mantém sempre constância nas mudanças no mercado em que se atua tomada de decisões rápidas, expansão e lucratividade.

Um verdadeiro orçamento envolve todos os funcionários da empresa, principalmente gerentes e supervisores, pois são estes que irão fazer acontecer.

O orçamento consiste em uma série de previsões, que serão feitas com base no que se espera acontecer em cada setor e no mercado em geral, sempre levando em consideração os dados históricos, fatos ocorridos no passado, que permitam o mínimo de previsibilidade.

Tanto o planejamento estratégico quando o orçamento empresarial é, hoje, uma necessidade para negócios dos mais diferentes portes. Afinal, é com base neles que é possível aprimorar os processos de planejamento, avaliação e controle a fim de tornar as tomadas de decisão mais ágeis.

O sucesso de uma organização está atrelado não somente a boa gestão, mas também às ferramentas que os gestores utilizam para auxiliá-los nesta importante tarefa, que os ajudará no planejamento, comunicação, execução e controle, aliado ao pensamento estratégico da organização.

### **3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS**

O orçamento de vendas precisa, para sua elaboração, da estimativa de vendas da organização, para projetar seu faturamento, sua função principal é a determinação do nível de atividades futuras da empresa.

A responsabilidade pela elaboração do orçamento de vendas cabe ao executivo máximo dessa área de operações, porém, dada a sua importância para toda a empresa, cabe à diretoria a sua revisão final e aprovação. Na elaboração do orçamento são consideradas variáveis de mercado consumidor, variáveis de produção, variáveis de mercado fornecedor e de trabalho e variáveis de recursos financeiros. Essas variáveis afetam em maior ou menor grau todas as empresas.

Diante de tantas possibilidades, elaborar o Orçamento de Vendas certamente se torna complexo, daí a importância em se observar determinadas características no ato de sua elaboração, a saber:

- A construção do Orçamento de Vendas deverá apresentar as unidades monetárias e físicas;
- Pode haver a restrição na informação das quantidades físicas em função de alguma dificuldade técnica ou operacional; a informação monetária por unidade jamais deverá ser omitida;
- Preço de venda por unidade;
- Estimativa de receita por produto, por linha de produtos, por serviços, assim como por filial;
- Assertividade, pois o orçamento não pode ser composto apenas por projeções; não se pode ignorar que o orçamento se trata também de um instrumento de gestão e controle, e que deverá representar os objetivos e as metas da empresa.

### **3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS**

Na orçamentação de custos e despesas operacionais, a contabilidade terá relevância, pois apresentará os valores históricos, relacionando o nível de operações com os correspondentes desembolsos, tais como: tributos sobre vendas, folha de pagamento, despesas gerais de produção, despesas administrativas e de vendas, despesas financeiras, etc.

A contabilidade, como fornecedora de informações regulares e acumuladas sobre desembolsos relativos a custos e despesas operacionais, será uma grande fonte histórica de dados para a projeção orçamentária de tais despesas.

Com base no valor acumulado anual de tais desembolsos, pode-se prever a dinâmica futura de tais gastos, incluindo:

- Os efeitos da variação de preços sobre produtos e serviços consumidos na atividade operacional.
- As eventuais variações físicas/quantitativas do consumo, relacionadas à expansão ou redução de negócios.
- Subsídios para despesas novas que serão exigidas em função de novos produtos ou serviços a serem lançados.

O Orçamento das Despesas Operacionais é o resultado da consolidação das despesas: administrativas, comerciais, tributárias e financeiras que a empresa deverá arcar por um determinado período projetado.



### 3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

A tabela 1 demonstrada uma DRE 2018 da Empresa USIMINAS, projetando os

DRE 2018	2018	2019	2020	2021
Receita Bruta	582.800.000,00	629.424.000,00	679.777.920,00	713.766.816,00
( - ) Impostos sobre vendas (8% da Receita bruta)	- 46.624.000,00	- 50.353.920,00	- 54.382.233,60	- 57.101.345,28
<b>( = ) Receita Líquida</b>	<b>536.176.000,00</b>	<b>579.070.080,00</b>	<b>625.395.686,40</b>	<b>656.665.470,72</b>
( - ) Custo dos Produtos Vendidos	- 2.063.250,00	26.725.194,00	60.132.993,84	95.972.917,07
<b>( = ) Lucro Bruto</b>	<b>534.112.750,00</b>	<b>605.795.274,00</b>	<b>685.528.680,24</b>	<b>752.638.387,79</b>
( - ) Despesas Operacionais	- 685.000,00	- 698.700,00	- 712.674,00	- 726.927,48
Despesas Adm	- 275.000,00	- 280.500,00	- 286.110,00	- 291.832,20
Despesas Comerc	- 350.000,00	- 357.000,00	- 364.140,00	- 371.422,80
Outras Despesas	- 60.000,00	- 61.200,00	- 62.424,00	- 63.672,48
<b>( = ) LAJIR</b>	<b>533.427.750,00</b>	<b>605.096.574,00</b>	<b>684.816.006,24</b>	<b>751.911.460,31</b>
( - ) Despesas financeiras	- 45.000,00	- 45.000,00	- 45.000,00	- 45.000,00
<b>( = ) LAIR</b>	<b>533.382.750,00</b>	<b>605.051.574,00</b>	<b>684.771.006,24</b>	<b>751.866.460,31</b>
( - ) IR (30% do LAIR)	- 160.014.825,00	- 181.515.472,20	- 205.431.301,87	- 225.559.938,09
<b>( = ) Lucro Líquido</b>	<b>373.367.925,00</b>	<b>423.536.101,80</b>	<b>479.339.704,37</b>	<b>526.306.522,22</b>

Tabela 1 - Projeções DRE - USIMINAS - 2019 / 2020 / 2021

resultados esperados para os anos 2019, 2020 e 2021, de acordos com as formulas apresentadas abaixo.

O Demonstrativo do Resultado do Exercício Projetado segue a mesma estrutura lógica do DRE, com a diferença na origem dos dados. De maneira bem prática, podemos dizer que o DRE Projetado consolida e exhibe o resultado obtido com as informações registradas no orçamento empresarial.

Além disso, este demonstrativo possibilita aos executivos realizarem simulações e se prepararem para uma variedade de cenários futuros, considerando diferentes alternativas para tomar decisões relacionadas ao tratamento de custos, despesas e investimentos.

Em uma DRE, a estrutura resumida seria:

Receita Bruta

- (-) Deduções e abatimentos
- (=) Receita Líquida (1)
- (-) CMV (Custos de mercadorias vendidas)
- (=) Lucro Bruto (2)
- (-) Despesas com Vendas
- (-) Despesas Administrativas
- (-) Despesas Financeiras
- (=) Resultado Antes IRPJ CSLL (3)
- (-) Provisões IRPJ E CSLL
- (=) Resultado Líquido (4)

Resumidamente, podemos apurar os resultados da seguinte forma abaixo.

- **Passo 1: Obter a Receita Líquida**

Na primeira linha é apresentada a Receita Bruta de Vendas e dela são deduzidas as devoluções de vendas, os abatimentos, os descontos comerciais cedidos e os impostos.

A esse resultado dá-se o nome de Receita Líquida de Vendas.

- **Passo 2: Obter o Lucro Bruto.**

Dessa Receita Líquida, deduz-se o custo das mercadorias e dos serviços vendidos, chegando-se ao Lucro Bruto;

- **Passo 3: Obter o Resultado Operacional Antes do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro**

Do Lucro Bruto, subtraem-se todas as despesas operacionais, financeiras, operacionais, gerais e administrativas. Inversamente, acrescentam-se aí as receitas operacionais e, então, chega-se ao Lucro (ou Prejuízo) Operacional Líquido.

- **Passo 4: Obter o Resultado Líquido do Exercício.**

A partir desse resultado, serão acrescentados (ou dele deduzidos) os resultados não operacionais, tais como as participações de debenturistas, empregados, administradores, partes beneficiárias, etc.

Chega-se então ao Lucro Líquido do Exercício (LLE), objetivo final de toda DRE.

## 3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS

Como existem diversos tributos obrigatórios em nosso país, além de uma série de cálculos, normas e obrigações acessórias, como a necessidade de preenchimentos de declarações, formulários, livros, guias, entre outros, é extremamente necessário para qualquer empresa exercer um gerenciamento de seus gastos com tributos para evitar pagar mais do que precisa nesse processo.

A partir de um planejamento tributário, você pode desenvolver uma estratégia econômica para realizar o pagamento de impostos de sua empresa. Isso começa com uma reestruturação contábil da organização com o objetivo de melhorar seu relacionamento com o grande volume de informações fiscais.

**PIS e COFINS** - O PIS (Programa de Integração Social) e a COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social) incidem sobre o faturamento mensal da empresa, sendo que, no caso do primeiro tributo, a alíquota vai de 0,65% no Lucro Presumido até 1,65% no Lucro Real. No segundo caso, 3% no Presumido e 7,6% no Real.

**CSLL e IRPJ** - A CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) no Presumido corresponde a 12% ou 32% da receita bruta, sendo que no Real esse valor é de 9% sobre o lucro contábil. O IRPJ incide na alíquota de 15% sobre o Lucro Presumido e, em alguns casos, será adicionada a alíquota de 10% referente ao lucro adicional, aplicável a algumas situações.

Já no Lucro Real, o valor do Imposto de Renda será de 15%, sendo também possível o valor adicional de 10% em algumas situações.

**IPI e ICMS** - O IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) é um tipo de tributo que incide sobre a fabricação ou importação de produtos, sendo que sua alíquota variará de acordo com o produto que está sendo produzido ou importado.

O ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação De Serviços) é um imposto de competência dos Estados e Distrito Federal e possui diferentes alíquotas pelo Brasil.

**INSS e FGTS** - O INSS (Instituto Nacional da Seguridade Social) tem alíquota de 20% para empresas não optantes pelo Simples e o FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) possui alíquota de 8% sobre a remuneração de cada empregado e são tributos relativos à folha de pagamento, que também possui outros valores que deverão ser recolhidos, como salário-educação, SENAC/SESC, SEBRAE, INCRA e Risco de Acidente do Trabalho (RAT), podendo totalizar, aproximadamente, 35%.

**ISS** - O ISS (Imposto Sobre Serviços) é pago por empresas prestadoras de serviços e autônomos e seu valor é de competência municipal e varia de cidade para cidade.

**SIMPLES** - O Simples é um tipo diferenciado de regime tributário, que agrega em um documento único de arrecadação oito tributos: o IRPJ, o IPI, a CSLL, a COFINS, a Contribuição para o PIS/PASEP, a Contribuição Patronal Previdenciária (CPP), o ICMS e o ISS, sendo que seu valor é calculado com base em seis diferentes faixas e pode variar de acordo com o tipo de negócio.

A empresa escolhida, USIMINAS adota o regime tributário do Lucro Real.

### 3.2.1 LUCRO REAL

Lucro Real é a regra geral para a apuração do Imposto de Renda (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) da pessoa jurídica. Ao mesmo tempo em que é o “regime geral” também é o mais complexo.

Neste regime, o imposto de renda é determinado a partir do lucro contábil, apurado pela pessoa jurídica, acrescido de ajustes (positivos e negativos) requeridos pela legislação fiscal, conforme esquema a seguir:

- Lucro (Prejuízo) Contábil
- (+) Ajustes fiscais positivos (adições)
- (-) Ajustes fiscais negativos (exclusões)
- (=) Lucro Real ou Prejuízo Fiscal do período

Quando se trata do regime de Lucro Real pode haver, inclusive, situações de prejuízo Fiscal, hipótese em que não haverá imposto de imposto de renda a pagar.

Olhando somente pelo lado do imposto de renda, para uma empresa que opera com prejuízo, ou margem mínima de lucro, normalmente optar pelo regime de Lucro Real é vantajoso. Porém, sempre é prudente que a análise seja estendida também para a Contribuição Social sobre o Lucro e para as contribuições ao PIS e a COFINS, pois a escolha do regime afeta todos estes tributos.

Em resumo, as vantagens do Lucro Real seriam:

- Possibilidade de compensar prejuízos fiscais anteriores (ou do mesmo exercício)
- Reduzir ou suspender o recolhimento do IRPJ e da CSLL (utilizando balancetes mensais).
- Utilização de créditos do PIS e COFINS.
- Possibilidades mais amplas de Planejamento Tributário.

As desvantagens ficariam por conta de:

- Maior rigor contábil pelas regras tributárias (ajustes fiscais), teoricamente com maior burocracia (mas não necessariamente, já que todas empresas, mesmo as tributadas pelo Lucro Presumido ou Simples Nacional, devem ter contabilidade, conforme exigências da legislação comercial).
- Alíquotas do PIS e COFINS mais elevadas (especialmente onerosas para empresas de serviços, que tem poucos créditos das referidas contribuições).

### 3.2.2 LUCRO PRESUMIDO

O Lucro Presumido é um regime tributário disponível para quase todo tipo de empresa: os requisitos são apenas que se fature abaixo de R\$78 milhões anuais e que não se opere em ramos específicos, como bancos e empresas públicas.

Empresas do Lucro Presumido têm alíquotas de imposto que podem variar de acordo com o tipo de atividade que exercem - essa porcentagem pode variar de 1,6% até 32% sobre o faturamento.

No Lucro Presumido, os impostos que incidem sobre o faturamento têm o recolhimento mensal de acordo com as seguintes alíquotas:

- PIS: 0,65%;
- COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social): 3%;
- ISS (Imposto Sobre Serviço): de 2,5 à 5% conforme a cidade e serviço prestado;

Já os impostos IRPJ (Imposto de Renda) e CSLL (Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido) vão incidir trimestralmente nas alíquotas de 15% e 9%, respectivamente.

As alíquotas de presunção para as atividades são:

- 1,6% do faturamento para revenda de combustíveis e gás natural;
- 8% do faturamento para vendas em geral, transporte de cargas, atividades de imobiliárias, serviços hospitalares; industrialização para terceiros com recebimento do material e demais atividades não especificadas que não sejam prestação de serviços;
- 16% do faturamento para transporte que não seja de cargas e serviços em geral;
- 32% do faturamento para serviços profissionais que exijam formação técnica ou acadêmica — como advocacia, engenharia —, intermediação de negócios,

consultoria, administração de bens móveis ou imóveis, locação ou cessão desses mesmos bens, construção civil e serviços em geral.

### 3.2.3 SIMPLES NACIONAL

Simple Nacional é um regime tributário facilitado e simplificado para micro e pequenas empresas. A cobrança e fiscalização de impostos que unifica oito impostos municipais, estaduais e federais em uma só guia de pagamento.

Antes do Simples, pequenos negócios pagavam impostos federais, estaduais e municipais por meio de guias e datas separadas.

Dependendo da atividade da empresa, o Simples unifica:

- Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ).
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).
- Contribuição para o Programa de Integração e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/Pasep).
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins).
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI).
- Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestação de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e os de comunicação (ICMS).
- Imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISS).
- Contribuição Previdenciária Patronal (CPP).

O Simples Nacional somente se aplica às microempresas, empresas de pequeno porte e microempreendedores individuais, regulamentadas pelo Estatuto.

- Microempreendedor Individual: até R\$ 81 mil;
- Microempresa: até R\$ 900 mil;
- Empresa de Pequeno Porte: até R\$ 4,8 milhões.

Vantagens do Simples Nacional



**Unificação da arrecadação dos tributos** - Os oito impostos que cabem às empresas nesse regime são cobrados através de uma alíquota única, o que torna o pagamento muito mais simples para o empreendedor.

**Redução da carga tributária** - A carga tributária pode ser reduzida em até 40%, dependendo da empresa, o que impacta diretamente na redução de custos e na gestão financeira da organização.

**Menos burocracia** - Sem a necessidade de realizar cadastros estaduais e municipais, o Simples Nacional reduz significativamente a burocracia.

**Contabilidade facilitada** - Sem toda a burocracia e com os impostos unificados, se torna muito mais fácil para o empreendedor fazer a contabilidade do seu negócio.

**Redução de custos** - Os gastos com folha de pagamento de funcionários são bem menores para empresas que adotam o Simples Nacional, pois não é cobrado o INSS Patronal.

**Identificador único** - O CNPJ no sistema do Simples é o único identificador da inscrição da empresa, não sendo necessário realizar um cadastro em cada instância (municipal, estadual e federal).

#### Desvantagens do Simples Nacional

**Faturamento anual como base da cobrança de impostos** - As taxas cobradas no regime simplificado têm seus cálculos baseados no faturamento anual da empresa — e não no lucro — como em outros regimes.

**Sem reembolso de impostos para os clientes** - Quando uma empresa opta pelo Simples Nacional, não consta em suas notas fiscais o valor pago em ICMS e IPI, o que impede que os clientes reaproveitem os créditos dos impostos — recebendo parte do valor de volta. Apesar de raro, isso pode desencorajar alguns consumidores.

**Limite de exportação para EPP's** - Empresas de Pequeno Porte (EPP) enquadradas no Simples Nacional possuem um limite de exportações de R\$ 3,6 milhões em mercadorias e serviços. Dependendo do tamanho da sua empresa, isso pode acabar limitando o crescimento do seu negócio.

## **4. CONCLUSÃO**

A partir desse trabalho, notamos que no momento em que se pretende administrar financeiramente uma empresa, é necessário um conjunto de ferramentas para auxiliar na tomada de decisões. O orçamento empresarial é uma dessas importantes ferramentas, que possibilita aos gestores estudar decisões que afetaram a empresa à curto ou longo prazo.

Além de contribuir com a tomada de decisões estratégicas, podemos concluir que o orçamento empresarial também tem grande importância na escolha do regime de tributação da empresa. Uma vez que para decidir qual melhor regime, a organização deve analisar a previsão de faturamento, custos e despesas operacionais e a estimativa da margem de lucro.

## REFERÊNCIAS

BARCELOS, Daniela Barcelos; ROCHA, Marcelo. **Orçamento Empresarial**. 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/orcamento-empresarial>. Acesso em: 10 abr. 2019.

FEITOSA, ANDERSON. **O que é Lucro Presumido? Características, prós e contras!** 30 maio 2018. Disponível em: <https://conube.com.br/blog/o-que-e-lucro-presumido>. Acesso em: 10 abr. 2019.

FREITAS, Adrielle. **O que é o Lucro Presumido? Tabela e Planilha do Lucro Presumido**. 20 nov. 2018. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/lucro-presumido/>. Acesso em: 11 abr. 2019.

ISMERIM, Flávio. **Entenda o que é o Simples Nacional e quais vantagens para as empresas**. 12 set. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/entenda-o-que-e-o-simples-nacional-e-quais-vantagens-para-as-empresas.ghtml>. Acesso em: 11 abr. 2019.

LUNKES, Rogerio João. **A importância do Orçamento como ferramenta de planejamento**. 2015. Disponível em: <https://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/controladoria-estrategica/a-importancia-do-orcamento-como-ferramenta-de-planejame>. Acesso em: 10 abr. 2019.

MARQUES, José Roberto. **CONHEÇA OS PRINCIPAIS TIPOS DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL, SUAS VANTAGENS E DESVANTAGENS**. 27 ago. 2017. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-os-principais-tipos-de-orcamento-empresarial-suas-vantagens-e-desvantagens/>. Acesso em: 10 abr. 2019.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento orçamentário**. São Paulo: Thomson, 2005.

PAULA, GILLES B. **Orçamento Empresarial – Um mapa para os resultados de sua empresa!** 3 dez. 2014. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-empresarial/>. Acesso em: 10 abr. 2019.

SILVA, João Paulo. **A importância do orçamento empresarial**. 13 dez. 2018. Disponível em: <https://bloggestaoempresarial.fdc.org.br/a-importancia-do-orcamento-empresarial/>. Acesso em: 10 abr. 2019.

VASQUEZ, Johnny Vanderson Leal. **Como fazer um demonstrativo de resultados**. 7 jan. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-fazer-um-demonstrativo-de-resultados>. Acesso em: 11 abr. 2019.

ZANLUCA, Júlio César. **COMO ELABORAR UM ORÇAMENTO EMPRESARIAL?2014**. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/orcamentoempresarial.htm>. Acesso em: 10 abr. 2019.