



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
ORÇAMENTO EMPRESARIAL
NATURA COSMÉTICOS S/A

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

ABRIL, 2021

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

ORÇAMENTO EMPRESARIAL

NATURA COSMÉTICOS S/A

MÓDULO GESTÃO EMPREENDEDORA

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA - PROF. LUIZ FERNANDO PANCINE

GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS - PROF. DANILO MORAIS
DOVAL

Estudantes:

MARCOS HENRIQUE BERTOLUCCI

RA 1012021100390

VIVIANE FERNANDES MACHADO

RA 1012021100391

EVELYN APARECIDA COSTA DE SOUZA

RA 1012021100316

FRANCISLENE CRISTINA MARCONDES

RA 1012021100127

PAULO SERGIO HONORATO

RA 1012020100143

UNifeob
CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS
SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

ABRIL, 2021

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 4 |
| 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA | 5 |
| 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 | 9 |
| 3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS | 11 |
| 3.2.1 LUCRO REAL | 11 |
| 3.2.2 LUCRO PRESUMIDO | 13 |
| 4. CONCLUSÃO | 17 |

1. INTRODUÇÃO

Com a queda das fronteiras e evolução do mercado, a disputa entre empresas por espaço e reconhecimento tem se tornado cada dia mais competitivo, forçando as empresas a aderir a planejamentos empresariais como ferramentas para gerir a empresa, manter-se e prever o mercado. Segundo Marcondes em 2020.

Planejamento empresarial é um dos processos da administração de empresas, e uma das ferramentas de gestão organizacional, que envolve prever cenários, definir objetivos e metas organizações, traçar estratégias e métodos para conquistá-los, e estimar recursos.

Uma das ferramentas mais importantes para o futuro da empresa é gestão orçamentária, ela permite que a empresa faça previsões de como a pode estar no futuro, a gestão orçamentária é dividida por etapas e cada uma destas permite a empresa mapear e fazer previsões de cada setor da empresa, com o auxílio e envolvimento de todo corpo empresarial. Conforme Paula em 2014.

O orçamento empresarial é o ato de planejar e estimar os ganhos, despesas e investimentos que a empresa terá em um período futuro, geralmente de 1 a 3 anos, dependendo do setor de atuação. [...]. O principal objetivo é estabelecer metas e objetivos, podendo assim acompanhar e comparar os resultados.

Para Cruz 2019, “Um dos objetivos do orçamento é orientar os gestores na tomada de decisão, no planejamento de objetivos de curto e longo prazo e por isso os gestores devem estar abertos a novos conceitos e práticas para a sobrevivência da organização.”

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

NATURA COSMÉTICOS S/A, com sede na Av. Alexandre Colares, 1188, Vila Jaguara, São Paulo/SP, CEP 05106-000, Fone 0800 11 55 66 de telefones fixos ou 0300 711 55 66 de celulares (custo da ligação local), inscrita no CNPJ sob o nº 71.673.990/0001-77, IM 15.679, IE 142.484.958.110, sociedade que executa atividades comerciais em geral e se dedica à pesquisa e desenvolvimento de produtos.

A empresa atua no ramo do comércio atacadista de comércio e produtos de perfumaria.

Seus principais produtos são: Tratamento corporal, tratamento facial, desodorantes, óleos corporais, sabonetes, barba, perfumaria, maquiagem, proteção solar, linha infantil.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

A Gestão Orçamentária é muito importante para a empresa, no objetivo de cumprir metas orçamentárias pré-estabelecidas, tornando-se uma importante ferramenta.

O Orçamento bem elaborado tem o objetivo de garantir que as metas pré-definidas sejam alcançadas e superadas. A importância de um orçamento bem elaborado conta com o comprometimento de toda a equipe e de todos os setores da empresa, para que alcancem seus objetivos esperados.

Por fim, um orçamento empresarial deve ser elaborado com meses de antecedência, para que possa ter uma futura revisão caso seja necessário.

3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

Definir o orçamento de vendas é a primeira etapa do orçamento operacional, pois através dele pode-se ter uma estimativa da quantidade, preço, regiões de atuação, produtos, dentre outros itens. O orçamento de vendas é um dos principais indicadores da área de vendas, pois sobre este setor está uma das atividades mais importantes, pois nele recai o sucesso ou fracasso de um produto e o futuro da empresa. Segundo Welsch (1983 apud Macedo; Corbari 2013) “O orçamento de vendas consiste em um plano de vendas futuras, cuja função principal é determinar o volume ou o nível de atividades futuras da empresa e do qual depende todo o planejamento empresarial.”

São muitos os fatores que devem ser levado em conta para a elaboração e planejamento, pois eles são de grande influência sobre o orçamento, alguns deles são:

- Planejamento de promoção e propaganda
- Condições econômicas gerais e industriais esperadas
- Capacidade produtiva
- Política de projeção de preço
- Descoberta de estudo de pesquisa de mercado
- Incorporação das sazonalidades mensais conhecidas ou estimadas.
- Os impactos gerados no público consumidor, e assim por diante.

Em muitos casos esses fatores podem ser utilizados nas metas das empresas, em fechamentos mensais, trimestrais, semestrais ou anuais.

Os demais fatores que impactam no orçamento também devem ser levados em consideração, desta forma o orçamento preencherá mais lacunas não deixando aberturas para possíveis falhas que podem gerar previsões de entrada de caixa incorretas, influenciando nos demais setores dos orçamento operacional da empresa. Segundo Fernandes 2018, elaborar um orçamento de vendas é essencial para o planejamento orçamentário, e conseqüentemente para a saúde do negócio. Porque a estimativa da demanda é um dos fatores que influenciam a programação da produção ou da compra de mercadorias.

Mas o orçamento não será sempre preciso, pois a fatores restritivos que fogem do controle da empresa, e assim como os outros planejamento o orçamento de vendas não pode ser planejado com indiferença a organização e a sua rede de relacionamentos, para Lunkes (2003, p 54),os fatores restritivos se dividem em: internos externos. Conforme a figura abaixo.

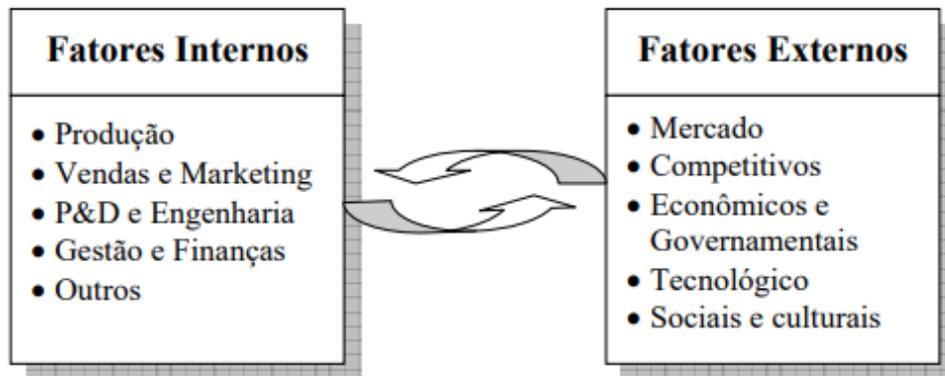


Figura 01 - fatores influenciadores

Fonte: Lunkes.(2003, p.54)

Uma vez orçado, os gestores podem utilizar as informações como ferramenta de controle, e comparar o orçado com o realizado.

3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS

O Orçamento das Despesas Operacionais é muito importante para a gestão de uma empresa na medida em que seja necessário conhecer o volume dos gastos que a empresa deverá suportar para administrar e comercializar seus produtos e serviços aos clientes, temos alguns itens importantes que compõem as despesas operacionais como: despesas de vendas, despesas administrativas, despesas financeiras, despesas tributárias, mão de obra, custo do produto vendido e gastos gerais – diretos/indiretos.

Assim podemos entender essas **despesas operacionais** como os custos para manter o negócio em funcionamento.

A projeção das despesas operacionais é feita através de alguns fatores como: **Despesas administrativas, Despesas de vendas, Despesas financeiras, Despesas tributárias.**

- **Despesas Administrativas:** Condomínio, aluguel, água, energia, seguro, Salários e encargos, indenizações, convênios, despesas com admissão e demissão relativos aos funcionários, Despesas com comunicação, manutenção predial e equipamentos, Depreciações, arrendamento e locações de máquinas, Assinaturas (revistas, jornais, publicações e artigos técnicos, etc.)
- **Despesas de Vendas:** Salários e encargos sociais, gratificações, Comissão sobre as vendas, imposto, taxas, Locação de imóveis, ações de marketing de vendas, viagens, locação de veículos.
- **Despesas Financeiras:** Despesas bancárias, Financiamentos, Juros, IOF – Impostos incidentes sobre as Operações Financeiras, Taxas de abertura de crédito, Correções e Atualizações Monetárias, Comissões Bancárias.
- **Despesas Tributárias:** Contribuição social sobre o lucro, PIS / COFINS, INSS, FGTS, Imposto de Renda; IPI, ICMS, ISSQN, Taxas de licença, de uso, de água, energia, lixo e outros tributos.

3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

| Descrição | 01/01/2020 | 01/01/2021 | 01/07/2022 | 01/01/2023 |
|--|------------|-------------|-------------|-------------|
| | a | a | a | a |
| | 30/09/2020 | 30/09/2021 | 30/09/2022 | 30/09/2023 |
| Receita de Venda de Bens e/ou Serviços | 12.056.068 | 16.685.596 | 22.647.914 | 30.740.757 |
| Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos | -3.250.619 | -4.563.857 | -6.419.822 | -9.030.542 |
| Resultado Bruto | 8.805.449 | 12.121.739 | 16.228.092 | 21.710.215 |
| Despesas/Receitas Operacionais | -7.467.399 | -11.235.444 | -16.619.687 | -24.674.732 |
| Despesas com Vendas | -5.360.296 | -8.183.379 | -12.471.465 | -19.006.508 |
| Despesas Gerais e Administrativas | -1.889.943 | -2.834.905 | -3.931.062 | -5.451.064 |
| Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos | -176.703 | -176.703 | -176.703 | -176.703 |
| Outras Receitas Operacionais | -40.457 | -40.457 | -40.457 | -40.457 |
| Resultado Operacional | 1.555.210 | 1.103.455 | -174.435 | -2.747.357 |

- **FATORES ECONÔMICOS:** As informações dos fatores econômicos foram localizadas na planilha de projeções do Banco Itaú, onde consta as taxas de projeções dos anos de 2021 e 2022. O exercício do DRE foi realizado através dessas projeções.
- **FATORES DE MERCADOS:** A Natura Cosméticos S/A consta com 1,5 milhões de consultoras no Brasil e também atua no Mercosul e Europa, a Natura é muito reconhecida por focar suas ações na **Sustentabilidade** e em projetos sociais como **Crer para Ver, Natura Musical, etc.**

A Natura constantemente aplica treinamentos aos seus funcionários e fornecedores (muitas vezes por meio de suas campanhas publicitárias). O objetivo principal da Natura é tentar passar a mensagem que os consumidores não compreendem somente o produto somente para **bem-estar pessoal**, mas sim comprar a ideia do desenvolvimento sustentável adotado pela organização como estratégia mercadológica.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS

A empresa escolhida para ser analisada em nosso projeto, a Natura Cosméticos S. A, possui como natureza jurídica a sociedade anônima, onde a participação e as responsabilidades dos sócios são definidas pelas ações obtidas, sendo ela registrada na Comissão de Valores Mobiliários e com ações negociadas na Bovespa, a empresa após adquirir a Avon assumiu no ano de 2020 o título de de maior empresa de venda direta do mundo.

No Brasil, atualmente existem 3 regimes tributários sendo eles: Lucro Real, Lucro Presumido e Simples Nacional. Sendo o Simples Nacional o mais popular no Brasil devido a sua praticidade e simplicidade.

3.2.1 LUCRO REAL

Lucro Real é a regra utilizada para coletar Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), este regime é considerado o mais complexo para o entendimento em relação ao Simples Nacional e o Lucro Presumido pois o processo de cálculo contábil é mais longo, envolvendo as apurações da empresa e os ajustes positivos e negativos da legislação fiscal, outro ponto é que todas as empresas que seguem o Lucro Real, obrigatoriamente devem apresentar à Secretaria da Receita Federal os registros contábeis e financeiros de seus sistemas.

Uma empresa passa a ser obrigatória de adquirir o Lucro Real quando o seu faturamento é superior a R\$78 milhões dentro do período de apuração, outros fatores que também tornam obrigatório este regime são:

- Setor financeiro como bancos, cooperativas de crédito, sociedade de crédito imobiliário;
- Empresas que possuem lucros e fluxo de caixa com capital de origem estrangeira;

- Factoring: empresas que trabalham com operação financeira na compra de créditos;
- Empresas que possuem benefícios fiscais como isenção ou redução de impostos;

As alíquotas do Lucro Real são calculados com base no lucro real da empresa durante o período de apuração que pode ser trimestral (Março, Junho, Setembro e Dezembro) ou anual encerrando no dia 31 de dezembro. Para calcular a alíquota é necessário utilizar a seguinte fórmula:

$$\text{Receita} - \text{Despesas} = \text{Lucro Real}$$

Este regime é adotado quando o lucro efetivo da empresa for inferior a 32% do faturamento no período de apuração.

As alíquotas utilizadas nesse regime:

- Calculo Imposto de Renda Pessoa Jurídica: 15% para lucros de até R\$20 mil reais mensais e 25% nos casos de lucros superiores a esse valor durante o período de apuração;
- CSLL: 9% independente do valor de lucro obtido no período de apuração;
- PIS: 1.65% Cofins: 7.6%, podendo obter deduções com pagamentos de outras empresas;

Os principais benefícios para as empresas que possuem como regime o Lucro Real são:

- Obter tributação justa já que os valores utilizados de pagos e recebidos são os resultados apresentados pela empresa no período de apuração;
- Pode obter créditos de PIS e COFINS;
- Pode escolher que a apuração seja realizada trimestral ou anual;
- Caso a empresa obtenha resultado negativo, ela não precisará pagar os tributos sobre o lucro obtido.

Portanto é necessário destacar que embora este regime possui grandes vantagens para as empresas, é preciso cuidado redobrado devido a sua complexibilidade visto que em caso de apresentação de informações incorretas a empresa poderá a pagar de multa até 3% do lucro líquido.

3.2.2 LUCRO PRESUMIDO

O Lucro Presumido é a segunda opção mais escolhida no Brasil, pois é considerada um regime de cálculo simplificado pois permite que a Receita Federal determine qual será a base de cálculo dos impostos com base apenas nas receitas apuradas pela empresa, portanto, para calcular o valor a ser pago nos impostos, a Receita Federal presume sobre o faturamento qual foi o lucro da empresa, utilizando tabelas padronizadas para o IRPJ E CSLL.

Margem de lucro considerada nesse regime para IRPJ:

- 1.6% para empresas que trabalham com revendas de combustíveis;
- 8% para todas as empresas que não se encaixam nas outras definições;
- 16% para empresas que realizam serviços de transporte (exceção carga);
- 32% para empresas de prestação de serviços em geral.

Margem de lucro considerada nesse regime para CSLL:

- 32% Empresas para prestação de serviços em geral;
- 12% Regra geral para todas as demais empresas que não se encaixam na opção acima.

Para calcular o valor a ser pago neste regime, é necessário identificar em qual base de cálculo a empresa se encaixa e em seguida aplicar as alíquotas:

- IRPJ 15% sobre a base de cálculo do lucro presumido mais 10% sobre a parcela que exceder a R\$20mil por mês;
- CSLL 9% sobre a base de cálculo;

Portanto a vantagem obtida para as empresas que escolherem utilizar o Lucro presumido é a simplicidade do regime tributário e o fato de não precisar obter o valor exato do lucro obtido, no entanto, isso também significa que pode ocorrer da empresa pagar mais impostos do que o deveria, isso ocorre quando o lucro é menor do que usado para a base de cálculo da Receita Federal.

3.2.3 SIMPLES NACIONAL

Simplex nacional é o nome dado ao sistema de tributação simplificada criada em 1996 através da medida provisória e convertida na Lei nº 9.317/1996 pelo governo brasileiro. Teve início como um projeto instituído pelo Governo Federal que visava um tratamento diferenciado voltado para as micro empresas, empresas de pequeno porte e incluindo do também os microempreendedores individuais. As dificuldades com os cálculos de impostos municipais, estaduais e federais que demandavam muito tempo dos pequenos empresários acabavam causando mais gastos, em alguns casos, levou o governo a criar uma alternativa para facilitar a vida desses empreendedores.

Em 14 de novembro de 2006, foi lançada uma lei complementar (Lei nº 123) para regular o normativo. Esta lei, representa inegável conquista em prol das microempresas e empresas de pequeno porte trazendo-lhes muitos benefícios.

Existem diversas vantagens para as empresas que optam pelo Simples Nacional. O simples oferece uma unificação da arrecadação, o que facilita o recolhimento dos

impostos. Muitas vezes essas arrecadações são feitas com uma alíquota única, ou seja, é capaz de reduzir em até 40% a sua carga tributária.

É importante ressaltar que o simples também não obriga o registro nos cadastros estaduais e municipais e é um regime tributário facultativo, ou seja, pode-se escolher aderir o regime ou não.

Além dos fatos citados, uma grande vantagem do simples é que a contabilidade da empresa passa a ser menos complicada e passa a ser realizada de uma forma mais simples na medida em que o cálculo e o recolhimento dos tributos são feitos de uma vez só.

Por fim, a empresa ainda conta com uma redução dos custos trabalhistas, já que se torna dispensável a contribuição de 20% do INSS Patronal na folha de pagamento.

Para se obter uma ideia melhor do que é o simples nacional, devemos considerar também que ele pode ser caracterizado como um regime compartilhado de arrecadação, cobranças e fiscalizações. Ele abrange a participação de todos os entes federais, sejam eles União, Estados, Distrito Federal e Municípios. É administrado por um Comitê Gestor composto por oito integrantes: quatro da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), dois dos Estados e do Distrito Federal e dois dos Municípios.

Para o ingresso no Simples Nacional é necessário o cumprimento das seguintes condições:

1. enquadrar-se na definição de microempresa ou de empresa de pequeno porte;
2. cumprir os requisitos previstos na legislação; e
3. formalizar a opção pelo Simples Nacional.

Podem fazer parte do Simples Nacional os pequenos e micro empresários que tenham um faturamento de até 4,8 milhões por ano. Ou seja, o Simples Nacional se aplica somente às microempresas, empresas de pequeno porte e microempreendedores

individuais, regulamentados pelo Estatuto, as demais empresas não se aplicam a esta condição.

Também não podem fazer parte deste regime, empresas que tenham qualquer tipo de capital em empresas estatais ou órgãos públicos e/ou pendências com o INSS ou Receita federal, Estadual, Municipal e/ou previdência e empresas que possuam como sócios outra pessoa jurídica ou cujo o sócio resida no exterior.

Para o ingresso no regime tributário Simples Nacional, deve-se estar no fim do processo de abertura de um negócio. Somente após a escolha, natureza jurídica, atividades e tantas outras decisões que um contator confiável poderá dar auxiliar, é hora de solicitar o enquadramento.

4. CONCLUSÃO

A Natura se dedica muito em pesquisa e desenvolvimento de produtos, para o bem-estar de seus clientes. Sendo reconhecida como uma empresa de excelentes produtos cosméticos.

Concluimos que a elaboração de um orçamento de vendas e o planejamento orçamentário é essencial para uma empresa, pois com eles podemos estimar a demanda dos produtos comprados.

Para a elaboração do planejamento temos alguns fatores de grande influências sobre o orçamento que são:

- Condições econômicas gerais e industriais esperadas.
- Capacidade produtiva.
- Descoberta de estudo de pesquisa de mercado.
- Entre outros.

Como qualquer outra empresa tem suas despesas e gastos como: Contas de água, energia, condomínio, comissão de vendas, ações de marketing, financiamento, comissões bancárias, tributos entre outras.

No **projeto integrado** abordamos que a empresa Natura faz parte da sociedade anônima, a responsabilidade da empresa vai de acordo com o quanto de ações cada acionista possui, concluimos que o Brasil possui 3 (três) regimes tributários, sendo eles os: Lucro Real, Lucro Presumido e o Simples Nacional, tendo em base o Simples Nacional de fácil entendimento para os empresários, por sua praticidade e simplicidade.

Foi utilizada como referência as projeções do ano de 2020 da planilha da Natura que está liberada no site da b3, com base nas projeções do ano anterior foram realizadas as projeções dos anos seguintes: 2021, 2022 e 2023 para conclusão do exercício da DRE. Para as correções das despesas operacionais, as receitas foram corrigidas através da projeção de melhorias de mercado, como não temos acesso a mais informações do

balanço financeiro da empresa as projeções realizadas poderão ficar comprometidas no exercício da DRE.

Este **projeto integrado** foi importante para o nosso conhecimento, permitindo-nos conhecer mais sobre esta empresa surpreendente que se preocupa muito com a sustentabilidade, fazendo-nos entender a importância do nosso meio ambiente.

REFERÊNCIAS

O que é lucro real? Contabilizei, 15 de dezembro de 2020. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/lucro-real/>> Acesso em 20 de Março de 2021.

Redação Nubank , Nubank, 29 de Setembro de 2020. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/entenda-o-que-e-lucro-presumido-e-como-ele-funciona/>
<<https://conube.com.br/blog/o-que-e-lucro-presumido/>> Acesso em 20 de Março de 2021.

NATURA COSMÉTICOS S/A Disponível em: <<https://www.natura.com.br/c/gerais/exclusivo-promo>> Acesso em 18 de Março de 2021.

Henrique, Wallace.”ANÁLISE DE MERCADO NATURA” 04 de novembro de 2015. Disponível em <[tps://www.trabalhosgratuitos.com/Humanas/Administra%C3%A7%C3%A3o/ANALISE-DE-MERCADO-NATURA-951582.html](https://www.trabalhosgratuitos.com/Humanas/Administra%C3%A7%C3%A3o/ANALISE-DE-MERCADO-NATURA-951582.html)> Acesso em 20 de Março de 2021.

Brasil, Bolsa, Balcão b3. “Natura” disponível em :

<http://www.b3.com.br/pt_br/> Acesso em 23 de Março de 2021.

PROJEÇÃO banco itaú. [S. l.], 12 mar. 2021. Disponível em: <<https://www.itaubba-pt/analises-economicas/projecoes.>> Acesso em: 23 mar. 2021.

Osayk: As vantagens e desvantagens do simples nacional

Disponível em:

<<https://osayk.com.br/vantagens-desvantagens-simples-nacional/#:~:text=Existem%20diversas%20vantagens%20para%20as,carga%20tribut%C3%A1ria%2C%20em%20muitos%20casos>>

Diogo Oliveira. Simples nacional, guia completo para sua empresa. 17/03/2018

Disponível em:

<<https://blog.softensistemas.com.br/simples-nacional-guia-completo>>

Indelidata: Como enquadrar uma empresa no simples nacional

Disponível em:

<<https://www.intelidata.inf.br/blog/como-enquadrar-uma-empresa-no-simples-nacional>

>

Planalto: Presidência da república; Lei complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006

Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm>

Receita da fazenda: Simples Nacional

Disponível em:

<<https://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>>

Econ Editora: Legislação; Lei nº 9.317 de 05 de dezembro de 1996 – Disponível em:

<http://www.econeteditora.com.br/bdi/lei/ant/lei9317_1996>

Contabilizei: Simples Nacional. Atualizado em 10/03/2021

Disponível em:

<<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/simples-nacional/>>

CRUZ, Walter. Natura: Planejando o orçamento de testes na área de inovação.

Disponível em:

<<https://ubistart.com/blog/planejamento-orcamentario-para-testes-de-inovacao/>

Acesso em 08 de abril de 2021>

MARCONDES, José. Planejamento Empresarial: O Que é, Conceitos, Os 3 Tipos e

Como Fazer. Disponível em:

<<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/planejamento-empresarial-o-que-e-conceitos-os-3-tipos-e-como-fazer/>. Acesso em 01 de abril de 2021>

PAULA, Gilles. Orçamento Empresarial – Um mapa para os resultados de sua empresa. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-empresarial/>>. Acesso em 04 de abril de 2021.

FERNANDES, Daniela. 6 Dicas para construir um orçamento de vendas correto e eficiente. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-de-vendas-correto-e-eficiente/>>. Acesso em 09 de abril de 2021>.

MACEDO, J Joel; CARBARI,C Ely. Análise de projeto e orçamento empresarial. Intersaberes 2013

LUNKES, Rogério João. **Como utilizar o orçamento flexível para melhorar o processo orçamentário.** Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano XXX, nº 132, p. 31-37, nov./dez. 2001.