

FINANÇAS

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO PARA PEQUENAS EMPRESAS





© 2020. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA
Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA
Unidade de Gestão do Portfólio – UGEP
Rua Arthur de Azevedo Machado, 1225 – Civil Towers – Torre Cirrus –
Costa Azul - CEP: 41760-000 – Salvador/BA.
Telefone: 0800 570 0800

PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL

Carlos de Souza Andrade

DIRETOR SUPERINTENDENTE

Jorge Khoury

DIRETOR TÉCNICO

Franklin Santana Santos

DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

José Cabral Ferreira

UNIDADE DE GESTÃO DO PORTFÓLIO - UGEP

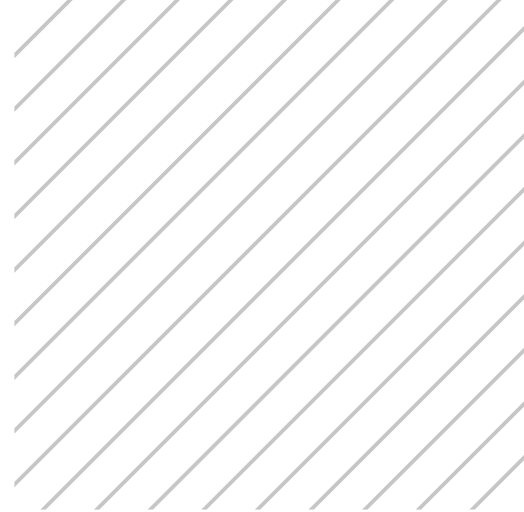
Norma Lúcia Oliveira da Silva – Gerente
Leandro de Oliveira Barreto – Gerente Adjunto
Viviane Canna Brasil Sousa – Analista

PROJETO GRÁFICO, EDITORAÇÃO E REVISÃO ORTOGRÁFICA

Agência RedaWeb

SUMÁRIO

1 A importância do planejamento orçamentário para os pequenos negócios	1
2 Como aplicar o planejamento orçamentário em sua empresa	2
3 Como fazer o Planejamento Orçamentário de forma eficaz	3
4 Planeje estrategicamente antes de iniciar o orçamento	6
5 Vantagens, limitações e problemas do orçamento	7
6 Principais tipos de um planejamento orçamentário	9
7 Boas práticas para elaboração de um planejamento orçamentário	11
8 Como estruturar um orçamento de vendas	13
9 Conclusão	15



1 | A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS

O orçamento é um plano financeiro para determinado exercício de uma organização. O orçamento empresarial tem por finalidade a identificação dos componentes do planejamento financeiro, que abrange todo o conjunto das operações anuais de uma empresa por meio da formalização do desempenho dessas funções. Um orçamento é o conjunto de informações referentes às receitas e despesas da empresa relativo a um período de execução determinado, normalmente anual, mas que também pode ser mensal, trimestral, plurianual, etc.

O orçamento deriva do processo de planejamento estratégico da organização. A administração de qualquer empresa deve estabelecer objetivos e metas para um período determinado, transformando-os em um plano financeiro, ou seja, convertendo em moeda, para o devido acompanhamento e avaliação da gestão. É mais do que uma estimativa ou projeção do futuro, pois se fundamenta no compromisso dos administradores em termos de metas a serem alcançadas.

O objetivo deste ebook é orientar o empresário na elaboração do planejamento orçamentário do seu negócio, esclarecendo quais são os benefícios de um planejamento eficiente e quais os principais cuidados no momento da estruturação.

2 | COMO APLICAR O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EM SUA EMPRESA

Nenhuma empresa que vislumbre o crescimento constante vai atingir esse objetivo sem, antes, lançar mão de um bom planejamento orçamentário. Esse documento é imprescindível para a saúde financeira das organizações e tem como principal função direcionar as atitudes e finanças empresariais para suas metas de curto, médio e longo prazo. Quem não faz planejamento orçamentário está atirando no escuro – e a chance de acertar o alvo, desse jeito, é muito pequena.

O planejamento orçamentário é um documento que planeja não só as despesas de uma organização, mas também suas receitas, investimentos e custos. Contém as estratégias e os números dos quais a empresa precisa para fechar o mês no azul e conseguir pensar ações que visem novas gerações de renda, a partir da observação do que dá e não dá dinheiro e quanto se gasta para tomar cada atitude dentro do contexto empresarial.

Caso a gestão não seja feita a partir de um planejamento orçamentário detalhado, não há como direcionar as finanças, deixando o futuro embaçado. A falta de planejamento também causa erros de tomada de decisão, já que elas podem ser feitas sem uma base de entendimento sólida a partir das informações sobre os resultados.

A importância do planejamento orçamentário é visualizar a situação econômica da empresa para, a partir de dados reais, dar vida a diretrizes que possam ser consideradas corretas. Não há um modelo padrão de orçamento, uma vez que cada negócio tem suas especificidades para criar o funil orçamentário, mas existem algumas condutas que podem guiar o gestor na confecção de seu planejamento. Veremos as principais nesse ebook.

Outros benefícios do planejamento orçamentário são a possibilidade de gerir melhor todos os recursos, definir metas e objetivos com clareza, dar base para decisões estratégicas, controlar despesas, auxiliar o planejamento de vendas e definir preços.



Para a conquista dessas vantagens é preciso utilizar alguns elementos fundamentais do planejamento orçamentário, que podem se dividir em três pilares:

- ✓ A organização do orçamento mensal, que controla entradas e saídas de forma rotineira.
- ✓ A organização do orçamento anual, que visa entender como os recursos provisionados serão gastos ao longo do ano.
- ✓ O fluxo de caixa, que controla as finanças da empresa diariamente e aponta a quantidade de capital de giro disponível.

Qualquer empresa, de qualquer tamanho, não só pode como deve fazer seu planejamento orçamentário. Quando tomado por vieses estratégicos esse documento pode tanto potencializar os ganhos empresariais quanto ajudar a evitar situações drásticas de dificuldades na organização, como o pedido de falência por desequilíbrio entre contas a pagar e a receber.

3 | COMO FAZER O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DE FORMA EFICAZ

Ainda que não exista uma “receita de bolo” para o planejamento orçamentário de sucesso, que trate todas as finanças do mesmo jeito e, assim, submetidas às mesmas regras de estratégia, algumas ações globais podem auxiliar empresas de todos os portes a fazer o planejamento de maneira eficaz.

O primeiro passo é entender como e quanto será gasto na capacitação dos colaboradores, já que esse pode ser o maior ativo para o aumento das vendas em curto e médio prazo. As contratações devem ser boas e os talentos devem ser retidos - o que significa, vez ou outra, distribuir bônus ou aumentar salários.

Tudo isso deve constar no planejamento financeiro, já que não é possível conceder benefícios sem saber se eles estarão, de fato, disponíveis. Se você tiver um setor de RH na empresa, discuta com ele as possibilidades dessa seara.

Não se esqueça de, a todo momento, medir os índices financeiros da sua empresa, capazes de fornecer dados gerais da sua situação econômica. Entenda quais foram as fontes de lucro e prejuízo e analise criteriosamente itens como seu regime de competência, fluxo de caixa, margem de contribuição e índice de liquidez.

Mesmo que pareça complicado, no início, não se preocupe: os erros devem ser considerados como possibilidades de aprendizado. E, a cada novo planejamento orçamentário, um novo erro será consertado. Um dos que você já pode cortar da lista é não reconhecer o porte da empresa antes de fazer as projeções econômicas. Estabelecer sua fatia de mercado é crucial para saber onde quer chegar. Isso significa, também, definir o estágio de maturidade do negócio.

Por fim, depois que seu planejamento orçamentário estiver pronto, revise-o junto ao pessoal da contabilidade. Isso deve ser feito quantas vezes forem necessárias, e sempre antes da aplicação do plano. A atitude evita que um erro de cálculo durante o planejamento coloque tudo a perder na sua execução.

Para planejar orçamentos, tente não fazer sozinho: convoque representantes da empresa para uma reunião de definição de prioridades, tenha em mente o que é preciso fazer para melhor o desempenho financeiro e, sempre que possível, realize pesquisas internas e externas para conhecer sua relevância através dos olhos do público-alvo.

Um erro comum de quem está iniciando a empresa é achar que as contas a receber serão maiores do que a realidade mostra justamente porque pensou ou fez o planejamento sozinho e sem dados sólidos – o que, trocando em miúdos, significa que não houve questionamentos dentro dessa ação. Não fique com medo de descobrir que você não tem dinheiro para um ou outro item nas primeiras rodadas de planejamento. É bem melhor se conter do que gastar o que não existe ainda, e pode nunca vir a existir.



Principais etapas da elaboração de um planejamento orçamentário

O planejamento orçamentário é indispensável para a saúde financeira da empresa e, por isso, deve ser refeito periodicamente. “Paciência” é a palavra de ordem, já que esse documento deve ser feito por etapas, cada uma a seu tempo. Veja, abaixo, a sequência sugerida para começar a definir o seu planejamento a partir de hoje:

- ✔ Inicie o processo com a definição do que será feito, como, quando e quem vai executar cada tarefa durante o período para o qual o planejamento será válido.
- ✔ Defina as prioridades dentro desse rol de atividades principais a partir do levantamento das metas internas.
- ✔ Colete os dados necessários em cada área para que haja coerência entre o que será feito e a capacidade que a empresa tem em executar cada atividade. Essa etapa demanda uma estimativa de receitas e despesas mensais de cada área coberta pela organização, como marketing, vendas, estoques, etc.
- ✔ Desenvolva ações para apurar os dados coletados, refazendo, a partir daí, a definição das metas e dos resultados projetados. Lembre-se que, para um planejamento eficaz, é preciso contar com dados realistas e objetivos igualmente tangíveis dentro do cenário atual da empresa.
- ✔ Com a planilha pronta, execute o planejamento de maneira funcional, com as operações focadas no cumprimento das metas orçamentárias definidas previamente.
- ✔ Acompanhe o planejamento em tempo real e faça revisões orçamentárias sempre que for necessário, no intuito de manter acesa a possibilidade de conquista de objetivos por parte da empresa.

Não deixe de fora desse planejamento o foco, a dedicação e a organização para que o documento tenha validade e seja, de fato, uma boa ajuda. Para isso, a dica é consultar o responsável por cada área da empresa para suas contribuições, mesmo que as decisões sejam tomadas por um grupo menor de pessoas. Ter os dados errados gera quase que o mesmo resultado de não ter dados.



4 | PLANEJE ESTRATEGICAMENTE ANTES DE INICIAR O ORÇAMENTO

Empresas de pequeno, médio e grande porte devem fazer seu planejamento porque conhecer a realidade orçamentária é uma necessidade de todas as organizações que querem crescer e se fundamentar no mercado. O nível de competição é alto e, sem as diretrizes corretas, os consumidores podem acabar optando por outras soluções, que não a sua.

Portanto, tudo o que facilite a rápida tomada de decisão empresarial deve ser considerado imprescindível para se manter firme e forte frente aos concorrentes – incluindo o bom planejamento orçamentário. Ele é capaz de assegurar continuidade, lucro e expansão às empresas que se importam em desenvolvê-lo e segui-lo.

A importância de se realizar o planejamento orçamentário é organizar ferramentas que possam auxiliar no controle das operações da empresa, entendendo o que deverá ser gasto e projetando o que precisa entrar para fazer com que a organização se pague. Para isso, é importante ter números, e esses números precisam ser realistas, senão o planejamento não tem nenhum teor.

A definição do horizonte de um plano estratégico, ou seja, de sua periodicidade, depende das intenções de cada empresa. Ele pode ser válido por um semestre, um ano, três, cinco ou até décadas. O que importa é saber onde a instituição está, onde quer chegar e quais dados podem ajudá-la a pavimentar o caminho do ponto A ao ponto B. Quanto maior a empresa, mais bem definido deve ser seu horizonte orçamentário, para evitar que um tropeço no meio do caminho possa virar um gargalo de muitos anos.

As pequenas empresas podem definir horizontes menores, como um semestre ou um ano, inclusive para poder definir o retorno ao investimento de maneira precisa. Em alguns casos, o ideal é fazer análise orçamentária trimestralmente, no intuito de ter dados ainda mais exatos sobre a saúde financeira dos negócios.

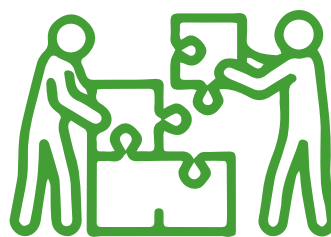
O planejamento orçamentário estratégico é uma ferramenta de administração que possibilita às empresas tentar prever o futuro de acordo com seus rendimentos, sem se prender unicamente no faturamento mensal, que pode ser volátil. Quanto mais uma organização interiorizar a verdadeira importância de se planejar também nesse aspecto, menos erros tende a cometer quando o objetivo for projetar finanças futuras.

Além disso, é só através do plano orçamentário que os objetivos e metas de qualquer negócio pode ser produzido, uma vez que sem a constante revisão dos resultados não há como fazer o alinhamento de expectativas e compará-las com a realidade de cada momento empresarial.

5 | VANTAGENS, LIMITAÇÕES E PROBLEMAS DO ORÇAMENTO

As principais vantagens do planejamento orçamentário são:

- ✓ Criar o hábito empresarial de fazer a checagem dos resultados e dados.
- ✓ Fundamentar melhor a opinião dos gestores para tomada de decisões.
- ✓ Gerar eficiência e efetividade nos gastos.
- ✓ Estimular a participação dos gestores na criação dos objetivos e metas.
- ✓ Quantificar previsões, tornando-as realistas.
- ✓ Facilitar a delegação de tarefas.
- ✓ Dar informações confiáveis ao setor de contabilidade.
- ✓ Identificar áreas com deficiência – geralmente, as que gastam mais e entregam menos.
- ✓ Permitir a utilização sustentável dos recursos disponíveis.



Como toda moeda tem dois lados, o planejamento orçamentário também apresenta suas limitações. Não chegam a ser desvantagens, mas devem ser levadas em consideração para evitar atrito de informações ou frustração por parte dos gestores.

A primeira limitação é: o planejamento não é engessado e, também, não é um contrato. Ele estima. Significa que, se o planejamento fizer uma projeção fantástica, mas a empresa não trabalhar diariamente com foco em alcançar o objetivo, ele não vai se alcançar sozinho. Por isso, o planejamento deve ser monitorado e adaptado de acordo com a realidade de cada empresa.

Outra limitação vem dos recursos, já que nem sempre uma empresa vai dispor de recursos para fazer tudo o que planeja. Ainda que corte gastos, sem aumentar a receita não é possível desenvolver algumas atividades.

O planejamento orçamentário também não vai dar respostas prontas a nenhum gestor; apenas poderá conduzi-lo a uma tomada de decisão mais assertiva a partir de dados concretos. Assim, cabe à gerência administrar bem a empresa e fazer boas escolhas para que o planejamento se torne um resultado cabível. O documento é uma boa fonte de consulta em qualquer momento financeiro da organização, mas isso não significa que é o único ou o maior responsável por fazer as melhorias acontecerem.

6 | PRINCIPAIS TIPOS DE UM PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Cada plano orçamentário surge conforme demanda e modelo organizacional. Assim, não há um único tipo, ou um tipo certo, para uma empresa ou segmento. O que existem são várias formas que podem ser adaptadas aos mais variados nichos empresariais. Cabe ao gestor definir onde se encaixa e qual seria a melhor forma de construir seu planejamento.

Os principais tipos são:

- ✓ Planejamento flexível.
- ✓ Planejamento estático.
- ✓ Planejamento incremental.
- ✓ Planejamento matricial.
- ✓ Planejamento contínuo.
- ✓ Planejamento beyond budgeting.
- ✓ Planejamento ajustado.
- ✓ Planejamento de base zero.



O **planejamento estático** é o que não se altera durante a execução do período orçamentário estipulado, além de ser focado em um único plano de controle de operações. O objetivo de sua estaticidade é, justamente, identificar desvios de estratégia e tomar decisões rápidas para resolvê-los, além de definir uma base de remuneração para gestores.

Já o **planejamento flexível** permite que alterações sejam feitas para que o plano se mantenha atual durante o período executado. Assim, é possível mudar desde a hipótese contida no plano até o modo de ação sugerido para ele. O modelo ajuda a controlar melhor despesas operacionais e de fabricação.

O **planejamento incremental** levanta dados de períodos anteriores para elaborar projeções futuras, a partir da coleta de valores controlados e do percentual de correção que se aplica a eles. No **planejamento matricial**, a estratégia intercala as áreas da empresa, como custos, marketing, vendas e outros, a pacotes financeiros, como as receitas, despesas, custos e investimentos, de forma a colocar responsabilidade por entidades e pacotes a cargo de gestores que vão controlar as metas.

O **planejamento contínuo** revisa em períodos curtos, como mensal, trimestral ou semestral, o orçamento programado para um ano ou mais. O objetivo é ter visibilidade sobre receitas e despesas quase em tempo real, no intuito de elaborar novos orçamentos de maneira mais crítica e assertiva. É muito utilizado em empresas que mudam constantemente os processos para fabricar e/ou vender produtos com curtos ciclos de vida.

O **beyoung budgeting** é um planejamento feito além do orçamento, baseado no autogerenciamento e produtividade dos membros de um time. Nele, o orçamento é projetado por um ano e meio, em média, e é mais comum em grandes empresas. Há também o **planejamento ajustado**, em que o gestor precisa revisar o orçamento para identificar e estudar mudanças necessárias, adequando os custos da empresa conforme o período segue.

Por fim, o **planejamento de base zero**, que projeta o futuro orçamentário sem olhar o histórico até agora, bem como os índices de reajustes. Ele ocorre quando a gestão vislumbra o custo-benefício dos processos, contas, projetos e atividades da empresa e analisa de forma individual cada uma das possibilidades. Ele demora mais para dar resultado, mas entrega uma análise completa.

Não importa qual será o tipo de planejamento orçamentário da sua empresa, desde que você entenda que ele tem tudo a ver com seu controle do fluxo de caixa. Uma coisa não funciona bem sem a outra, uma vez que o plano vai estimar entradas e saídas de capital e mostrar, ao longo do período, quanto pode ser antecipado e quanto existirá em termos capitais para o pagamento das dívidas de médio e longo prazo.

Dessa forma, é imprescindível que o planejamento orçamentário leve em consideração não só os custos da empresa e sua projeção de ganhos, mas também as estimativas de produção e/ou fabricação, vendas e todas as suas despesas operacionais.

7 | BOAS PRÁTICAS PARA ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Escolher um tipo de planejamento é crucial para entender como funciona o orçamento da empresa - mas, como dissemos anteriormente, ele sozinho será apenas um documento. Para que tenha eficácia é necessário executá-lo com precisão, a partir de uma coleta de dados muito bem feita e calculada.

Existem algumas práticas que ajudam o gestor a elaborar com maior nível de acerto um planejamento orçamentário viável. A primeira delas é conversar com as pessoas certas para a definição do orçamento. Quem são as pessoas certas? As pessoas que tomam decisões a partir do pedido dos gestores dos departamentos da empresa.

É preciso levantar custos, necessidades de investimento e possibilidade de retorno de cada uma das áreas para que um valor de orçamento seja não apenas correto, mas, também, seja justo. O funcionamento da empresa depende de como os recursos são divididos e da capacidade de cada área em pagar esse investimento interno.

É preciso, também, estabelecer datas-limite dentro do planejamento, já que ele não pode acontecer sem a meta do tempo. Fazer um planejamento de, por exemplo, crescer o faturamento em 50% sem estipular até quando não desenha um bom parâmetro de plano. É indispensável entender quando cada período orçamentário começa e termina.



Aliás, defina todas as métricas, já que o prazo não é a única métrica possível. Monitore resultados constantemente para obter precisão nos históricos informacionais.

Se você não for utilizar o planejamento de base zero, considere todos os dados anteriores - e não apenas os seus. Veja como seus concorrentes se saíram no mesmo período que você vai analisar e observe como eles podem estar fazendo seus diferenciais. Quando uma empresa olha para os resultados de alguém que já está consolidado dentro de seu mercado pode identificar oportunidades a serem alcançadas ou potenciais crises a serem combatidas.

Qual é a relevância da capacitação profissional no contexto de orçamento empresarial?

Um profissional capacitado a fazer planejamento orçamentário vai conhecer todas essas boas práticas, e algumas outras, podendo atuar de maneira proativa na distribuição de recursos dentro da empresa. Assim, quanto mais capacitação profissional a pessoa responsável tiver, mais pode melhorar os meandros da gestão financeira.

É através da capacitação profissional que o gestor responsável poderá pensar suas finanças de maneira global, entendendo os recursos necessários para o funcionamento do setor e as contrapartidas que ele dará, em resultado, através desse investimento.

A dica é: se você é o gestor responsável, não pare de estudar e se capacitar, através de cursos, materiais como esse e pesquisas dentro da sua área de atuação. Se for terceirizar ou contratar esse serviço, fique de olho na capacitação profissional da pessoa escolhida, de forma a ter a tranquilidade de pensar que a saúde financeira do empreendimento está em boas mãos.



8 | COMO ESTRUTURAR UM ORÇAMENTO DE VENDAS

O planejamento orçamentário é feito por etapas dentro de uma previsão de faturamento e da análise contínua do fluxo de caixa. Portanto, o passo a passo do plano inclui, invariavelmente, a elaboração de um conjunto de métricas que possam ser ajustadas de acordo com o tipo orçamentário escolhido e monitoradas em tempo real.

Para que isso seja possível é preciso:

- ✓ Utilizar os dados históricos da empresa para criar projeções realistas.
- ✓ Fazer a análise desses dados com base no conhecimento de mercado e no momento econômico atual da empresa.
- ✓ Validar e/ou refutar ações que, no cruzamento de dados entre histórico e análise externa, podem ou não dar certo.
- ✓ Criar estruturas de canais de distribuição corretos para os produtos e serviços da empresa.
- ✓ Definir corretamente o preço de venda de cada produto ou serviço.
- ✓ Definir corretamente a margem de contribuição de cada produto ou serviço.
- ✓ Definir as metas de venda para o período corrente do planejamento.
- ✓ Acompanhar as nuances do mercado em que a empresa está inserida, observando oportunidades e gargalos dentro dos momentos contemplados no plano.
- ✓ Incluir no planejamento os detalhes da conjuntura econômica e política para o período do planejamento.
- ✓ Acompanhar todas essas etapas em tempo real, para que as crises possam ser combatidas antes de eclodirem.

Nenhum planejamento é um caminho obrigatório. Empresas que cumprem esses dez passos podem ver seus planos mudarem dezenas de vezes, e estará tudo bem, desde que todas as mudanças sejam fundamentadas em números reais. É por isso que contar com gestores que saibam analisar cenários internos e externos é tão importante para a solidez do planejamento orçamentário.

Estruturando o orçamento das despesas

Cada período orçamentário vai levar em consideração todos os gastos necessários para manter a empresa em pleno funcionamento, com exceção dos custos de produção. A essa parte chamamos Orçamento de Despesas operacionais, que vai englobar todas as despesas administrativas, compreendendo itens como gastos com remuneração de gestores, diretoria e materiais de expediente, despesas comerciais, despesas financeiras e despesas tributárias.

Todos esses itens são classificados geralmente como gastos fixos, já que ocorrerão dentro de uma frequência pré-definida que independe das vendas: mesmo se elas não acontecerem, os gastos fixos virão. Para elaborar um orçamento de despesas operacionais sustentável os gastos fixos devem ser sempre menores do que a projeção – e consolidação – de receita.

O primeiro passo para criar um orçamento de despesas operacionais é levantar todos os gastos de todas as filiais e unidades da empresa, incluindo lojas físicas e virtuais, que possam ser considerados fixos. Em seguida é preciso criar uma estrutura chamada centro de resultados, subdividindo a empresa em setores considerados produtivos e não-produtivos para que os recursos sejam distribuídos de maneira correta.

Essa divisão vai depender de um plano de contas consistente, ou seja, um planejamento que leve em consideração todas as contas que devem ser pagas para o funcionamento da empresa, de forma que seja permitido o registro de todas as movimentações financeiras que percorrem essas contas. O passo seguinte é fazer orçamentos de gastos e despesas para diminuir os custos de operação e aumentar a margem de lucro.



Através de centros de resultado é possível fazer um orçamento descentralizado ou participativo, modalidades em que os gestores das subdivisões da empresa apontam seus orçamentos ideais e têm autonomia de gerenciá-los entre si para o aumento dos resultados globais.

O único tipo de planejamento que vai sair da curva dentro dessas projeções é o orçamento base zero, que parte de uma base zerada, inclusive em termos de custos.

9 | CONCLUSÃO

Embora não haja um modelo único apropriado a todas as empresas, uma coisa é clara: ter um planejamento orçamentário é de suma importância, independente do contexto. É ele quem vai levar a organização a projetar crescimentos, identificar gargalos e conseguir, na pior das hipóteses, se pagar.

É preciso ter cuidado em todas as etapas do processo e contar com aconselhamento profissional na hora de gerenciar os custos, despesas e projetar as receitas do orçamento. Caso contrário, os números finais podem não ser realistas, dando uma ilusão de controle financeiro que não será cumprido ou colocando a empresa em uma rota acelerada de prejuízos.

Para não incorrer em erros no planejamento orçamentário, capacite-se e/ou capacite os membros da sua equipe responsáveis por cuidar das finanças do empreendimento. Lembre-se que conhecer todos os detalhes do orçamento é o que vai garantir sua veracidade e projeções certeiras.





A força do empreendedor brasileiro

www.sebraeatende.com.br
[@sebraeatende](https://www.instagram.com/sebraeatende) | 0800 570 0800

