

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

BSFEAC

ORÇAMENTO EMPRESARIAL

JOCELINA NÓBREGA BOTELHO

FORTALEZA, FEVEREIRO, 1999

BSFEAG

ORÇAMENTO EMPRESARIAL

JOCELINA NÓBREGA BOTELHO

Orientador: PEDRO PAULO MONTEIRO VIEIRA

**Monografia apresentada à
Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e
Contabilidade, para
obtenção do grau de
Bacharel em Ciências
Contábeis.**

FORTALEZA - CE

1999

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Ciências Contábeis, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, outorgado pela Universidade Federal do Ceará - UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

<hr/> Jocelina Nóbrega Botelho	Média <hr/>
--------------------------------	----------------

<hr/> Prof. Pedro Paulo Monteiro Vieira Prof. Orientador	Nota <hr/>
---	---------------

<hr/> Profa. Jeanne Marguerite Molina Moreira Membro da Banca Examinadora	Nota <hr/>
--	---------------

<hr/> Profa. Maria das Graças Arrais de Araújo Membro da Banca Examinadora	Nota <hr/>
---	---------------

Monografia aprovada em 01/03/99.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que me deu vida e inteligência, e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

Ao Professor Pedro Paulo pela dedicação na realização deste trabalho, que sem sua importante ajuda não teria sido concretizado.

Aos meus pais Rita e Adriano que me ensinaram a não temer desafios e a superar os obstáculos com humildade.

Às professoras Jeanne e Graça por fazerem parte da banca examinadora.

Ao professor Pedro Paulo pelo incentivo e sugestões dadas para a realização da monografia.

Aos meus amigos Jesus, Maria, Dodó, Vovó, Elias, Ivy e Mauro pelo incentivo e apoio durante a realização do trabalho.

E aos demais, que de alguma forma contribuíram na elaboração desta monografia.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	III
SUMÁRIO	IV
RESUMO	VII
1. INTRODUÇÃO	1
2. OS OBJETIVOS EMPRESARIAIS	3
2.1 Maximização dos retornos	3
2.2 Continuidade	4
2.3 Redução de riscos	4
2.4 Os objetivos empresariais no setor público	5
3. MISSÃO	6
3.1 Conceito de missão	6
3.2 A missão das empresas	6
4. PLANEJAMENTO	8
4.1 Tipos de planejamento	8
4.1.1 Planejamento estratégico	8
4.1.2 Planejamento tático	9
4.1.3 Planejamento operacional	9
4.1.4 Os três níveis de planejamento	10
5. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO ORÇAMENTO	11
5.1 Orçamento tradicional	11
5.2 Orçamento programa	11
5.3 Orçamento Base-Zero - ZBB (<i>Zero-Base Budgeting</i>)	12
6. CONCEITO DE ORÇAMENTO	14

7. O ORÇAMENTO E AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	16
7.1 Concepção de oportunidades empresariais	16
7.2 O orçamento e a função de planejamento	16
7.3 O orçamento e a função de controle	17
7.4 Avaliação do desempenho funcional tendo em vista aperfeiçoar ações futuras	18
7.4.1 Motivação	18
7.4.2 Comunicação	19
7.4.3 O orçamento e a função de coordenação	19
7.4.4 Avaliação de alternativas pela administração	20
8. VANTAGENS, LIMITAÇÕES E APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO	21
8.1 Vantagens do orçamento	21
8.2 As limitações e problemas encontrados no uso de orçamentos	22
8.3 Aplicação do orçamento	23
9. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO SISTEMA DE ORÇAMENTOS	24
9.1 Envolvimento administrativo	24
9.2 Adaptação organizacional	26
9.3 Contabilidade por áreas de responsabilidade	27
9.4 Orientação para objetivos	27
9.5 Comunicação integral	28
9.6 Expectativas realistas	28
9.7 Oportunidades	29
9.8 Aplicação flexível	30
9.9 Reconhecimento do esforço individual e do grupo	31
9.10 Acompanhamento	32
10. ORÇAMENTOS PRINCIPAIS	33
10.1 Orçamento de Vendas	33
10.1.1 Importância do orçamento de vendas	33
10.1.2 Fatores relevantes a serem considerados na previsão de vendas	33

10.1.3	Métodos de previsão de vendas	34
10.1.3.1	Apuração de tendências de vendas	34
10.1.3.2	Método de correlação	35
10.1.3.3	Opinião da equipe de vendas	35
10.1.3.4	Opinião dos executivos	35
10.1.3.5	Pesquisas de mercado	35
10.1.4	Linhas de produto	36
10.2	Orçamento de produção	36
10.3	Orçamento de matérias-primas	38
10.3.1	Abordagens para elaboração do orçamento	39
10.4	Orçamento de mão-de-obra direta	39
10.4.1	Características de mão-de-obra direta	39
10.4.2	Abordagens para elaboração do orçamento	40
10.5	Orçamento do custo indireto de fabricação	41
10.5.1	Como elaborar este orçamento	41
10.6	Orçamento de Investimentos	42
10.6.1	Método de elaboração	43
10.7	Orçamento das despesas operacionais	43
10.7.1	Critérios de classificação das despesas	44
10.8	Orçamento de caixa	44
10.8.1	Equação fundamental	45
10.8.2	Objetivo	45
10.8.3	Ferramentas necessárias para elaboração do orçamento de caixa	45
10.9	Projeções da demonstração de resultado	45
10.9.1	Ferramentas necessárias para elaboração da projeção da demonstração de resultado	46
10.10	Projeções do balanço	46
10.11	Caso Prático	47
11.	CONCLUSÃO	51
12.	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	52

RESUMO

Este trabalho se propõe a fazer um estudo simplificado do Orçamento Empresarial. Vivemos numa economia globalizada e conseguirá manter-se no mercado aquela empresa que melhor administrar seus recursos; para isso os analistas financeiros das empresas devem contar com profissionais qualificados, para que estes possam elaborar seus orçamentos de forma correta, sem trazerem consequências negativas para o futuro da entidade. Diante deste contexto é fundamental que a empresa tenha definido corretamente qual será sua missão dentro do mercado, pois, caso a empresa se omita na definição de sua missão, esta poderá estar a um passo do fracasso e o responsável pela elaboração do orçamento não poderá, neste caso, fazer milagres, pois este não poderá planejar, com antecedência, como a organização atuará, estrategicamente, no futuro, sendo este profissional desobrigado de produzir orçamentos sem falhas. Elaborar um orçamento corretamente é uma tarefa importantíssima para o futuro da empresa já que permite a fixação dos objetivos e políticas; promove a integração das áreas; gera compromissos reais nos responsáveis pelas atividades, libera os administradores de tarefas menores; identifica os pontos fortes e fracos da organização; confere melhor a utilização dos recursos; evita desperdícios; permite boa tomada de decisão; promove ações corretivas. Propõe-se que todas as empresas busquem elaborar seus orçamentos da forma mais correta possível, de modo que os administradores possam gerir seus recursos tecnológicos, econômicos, produtivos e principalmente humanos de forma racional, sem que haja desinteresse por parte de algum membro da organização e sem causar consequências negativas para o futuro da organização.

1. INTRODUÇÃO

O mercado atualmente está muito competitivo. Conseguirá estabilidade aquela empresa que estiver constantemente se planejando, procurando melhorar sua estrutura de produção, de vendas, de pessoal, etc. E foi dentro deste contexto que resolvemos escolher o presente tema, pois os responsáveis pela elaboração do orçamento são capazes de detectar áreas que não estão sendo produtivas, em que setores a empresa deve atuar para garantir sua atuação no mercado, como está sendo a qualificação da equipe técnica, dentre outras limitações. E verifica-se que este assunto é muito importante para as empresas modernas, pois a elaboração do orçamento poderá colocá-las em destaque ou levá-las ao fracasso.

A metodologia utilizada foi a escolha e o estudo dos principais livros de autores consagrados na área de orçamento empresarial, nos quais obtivemos conhecimentos necessários para podermos realizar este trabalho.

O objetivo deste trabalho é fornecer informações necessárias aos interessados da área de orçamento empresarial, procurando explicar os assuntos de maior importância, ainda que de forma superficial, já que este tema é muito complexo e necessitaria de um estudo mais minucioso que envolveria outras áreas. Para isso o autor teria que desenvolver pesquisas de longo prazo. Dentro de nossa realidade acadêmica, visamos desenvolver um trabalho de fácil compreensão de modo que possa ser assimilado por qualquer leigo no assunto.

O trabalho foi estruturado em dez capítulos, sendo este primeiro introdutório, e os seguintes assim distribuídos: o segundo capítulo trata dos objetivos empresariais; o terceiro trata da missão das empresas e o quarto do planejamento. Esses capítulos iniciais são de grande importância para o entendimento do tema.

No quinto capítulo trataremos da evolução histórica do orçamento, mostrando desde o seu surgimento até os dias atuais; no sexto capítulo abordaremos diversos conceitos de orçamento segundo FRANCO, PADOVEZE, MOREIRA E WELSCH; no sétimo capítulo destacaremos a relação do orçamento com as funções administrativas, pois um programa orçamentário só poderá resultar em benefícios para a entidade se este estiver diretamente relacionado com as funções básicas da administração; no oitavo capítulo faremos referências às vantagens, limitações, campo de aplicação do

orçamento; no nono capítulo trataremos dos princípios fundamentais que norteiam o sistema orçamentário; e, finalmente, no décimo capítulo faremos uma abordagem teórica, e posteriormente apresentaremos um caso prático.

Espera-se que este trabalho seja de grande significância, já que envolve um tema extremamente dinâmico e só será capaz de produzir resultados positivos se os responsáveis pela elaboração do orçamento forem pessoas de um preparo intelectual e profissional desejado, pois este é um assunto sério e de profunda repercussão na vida da empresa.

2. OS OBJETIVOS EMPRESARIAIS

De modo geral, os objetivos das empresas são a maximização de suas riquezas e de seus proprietários, no entanto, segundo o princípio contábil da entidade, o patrimônio da entidade não se confunde com o dos seus sócios ou acionistas, ou ainda, proprietário individual.

2.1 Maximização dos retornos

A maximização do lucro é vista por muitos como sendo o objetivo principal das empresas, porém o conceito de maximização do lucro envolve algumas restrições e limitações que devem ser melhor avaliadas.

A primeira limitação diz respeito ao horizonte de tempo. Enquanto a maximização do lucro considera os resultados obtidos no curto prazo (no máximo um ano), a abordagem da maximização da riqueza dos proprietários geralmente considera um horizonte de longo prazo.

Outra limitação da abordagem de maximização do lucro está relacionada aos procedimentos adotados na obtenção dos resultados, que nem sempre conduzem a maximização da riqueza do proprietário no longo prazo. Por exemplo: uma empresa é detentora de parcela considerável do mercado e vem atuando com uma margem de lucro de 20%, os gestores resolvem utilizar matéria-prima de qualidade inferior (mais baratas) para fins de elevar a lucratividade para 35%.

No primeiro ano conseguem elevação considerável do lucro, entretanto, no segundo ano, as vendas caem bruscamente provocando redução do resultado em patamares muito mais elevados do que o incremento ocorrido no primeiro exercício.

O fato se verifica em função da percepção, pelo cliente, da perda de qualidade do produto. Na maioria dos casos, dada a perda de credibilidade junto a clientela, a recuperação da fatia do mercado, quando ocorre, é muito onerosa para a empresa, afetando sua lucratividade no longo prazo.

Dada as limitações embutidas no conceito de maximização de lucros, os estudiosos das áreas de administração, economia e finanças, consideram que a

maximização das riquezas dos proprietários é o conceito que melhor explicita os objetivos das empresas.

2.2 Continuidade

As empresas são constituídas para operar por prazo indeterminado. A empresa é considerada organismo vivo que renova as suas células através do processo de reinvestimentos e tem por meta a produção de riquezas e a geração de valor, sem interrupções.

Esta premissa da continuidade reforça a opção pelo conceito da maximização do valor da empresa para os seus proprietários e restringe a abordagem da maximização dos lucros.

2.3 Redução de riscos

“Ao elegermos a maximização da riqueza dos proprietários como o mais adequado objetivo das empresas, não podemos deixar de considerar a variável Risco. Em finanças, quando avaliamos investimentos, utilizamos sempre do “binômio: risco x retorno” que considera, de modo geral, que: quanto maior o retorno, maior o risco e, vice-versa, quanto menor o retorno menor deve ser o risco”¹

Na definição da política de investimentos da empresa, os proprietários devem estabelecer os níveis de exposição do risco que estão dispostos a incorrer. Tal decisão é de fundamental importância, pois as estratégias a serem perseguidas pelos administradores têm que ser compatíveis com o grau de risco desejado.

A definição do nível de risco empresarial está intrinsecamente relacionada às expectativas de seus proprietários e dirigentes, variando muito em função do perfil do empresário (idade, educação, fatores culturais, experiência, etc.)

¹ SANTOS, Lourival Nery. Curso de Auditoria da Gestão. 1997.p. 05

2.4 Os objetivos empresariais no setor público

“Os objetivos empresariais no setor público não diferem muito do setor privado. Apenas a qualificação dos resultados necessita ser melhor explicitada, enquanto no setor privado, o objetivo é a maximização do valor da empresa para acionistas/proprietários, no setor público a meta maior é a satisfação da sociedade.”²

A empresa pública só tem sentido de ser se a sociedade assim perceber. Ela tem que ser necessária à sociedade. Além disso, tem que ser eficiente no cumprimento de sua missão. Se a missão, por exemplo, for o fornecimento de água potável para a comunidade, ela tem que procurar cumprir esse objetivo com a maior qualidade possível ao menor custo para a sociedade.

No setor público, a eficiência deve ser buscada com maior pragmatismo do que no setor privado, pois, dessa eficiência podem estar dependendo vidas, condições sociais, enfim, a cidadania das pessoas.

² Ibidem. P.05

3. MISSÃO

3.1 Conceito de missão

“Missão é a expressão da razão da existência de uma organização, caracterizando-se, portanto, como o objetivo a que estão subordinados todos os recursos, metas e indivíduos/grupos da entidade”.³

3.2 A missão das empresas

A missão constitui a primeira responsabilidade da alta administração da empresa. Definir corretamente a missão é preparar o caminho da empresa, evitando que futuramente esta se encontre a um passo do fracasso.

A escolha da missão é uma tarefa importantíssima, pois envolve vários caminhos alternativos, cada um baseado em suposições diferentes no tocante à realização da empresa e seu ambiente. É uma decisão que envolve altos riscos. Sempre conduz a mudanças nos objetivos, estratégias, organização e comportamento. É uma decisão que deve assentar sobre uma escolha consciente entre várias alternativas e não sobre meras opiniões sem fundamentação.

Para determinar a missão é preciso possuir um método. As opiniões são necessárias e inevitáveis, mas, para serem produtivas precisarão concentrar-se em um ponto específico e básico. E este ponto de grande relevância para a empresa ao fixar sua missão será a escolha de seu cliente. É o cliente que irá determinar o ramo da empresa. Para o cliente a empresa só será importante enquanto estiver satisfazendo suas necessidades. Quantas donas de casa, por exemplo, conversam sobre a brancura da roupa que lavaram? Se sentirem algo de errado com o produto que usaram mudam para outro. Os clientes só querem saber o que o produto ou serviço farão por eles amanhã, só estão interessados em seus próprios valores.

“O objetivo e a missão da empresa devem ser definidos em termos de satisfazer

³ Ibidem. P.06

alguma necessidade do ambiente externo. Não deveriam ser colocados sob a forma de oferecer algum produto. O objetivo de uma empresa não é produzir carros, telefones ou computadores. Eles são apenas equipamentos.”⁴

Uma vez que uma empresa chegue a um sólido sentido de sua missão, será mais fácil analisar o ambiente buscando oportunidades e avaliar a contribuição de diferentes oportunidades para o objetivo da corporação.

Alguns exemplos de missão:

Banco do Nordeste: “Impulsionar, como instituição financeira, o desenvolvimento sustentável do Nordeste do Brasil, através do suprimento de recursos financeiros e de suporte à capacitação técnica a empreendimentos da Região.”

Esmaltec: “Atender às necessidades do mercado popular de produtos para preparação e conservação de alimentos, assegurando baixo preço e alta qualidade.”

Amil: “Viabilizar a uma parte significativa de nossa sociedade o acesso à medicina de alta tecnologia e qualidade.”

IBM: “Satisfazer a necessidade de resolução de problemas de negócios.”

Volkswagem: “Oferecer um meio econômico de transporte particular.”

Xerox: “Fornecer sistemas automatizados para escritórios.”

Revlon: “Vender Esperanças.”

⁴ KOTLER, Philip. Marketing. 1986. P.83

4. PLANEJAMENTO

“As empresas não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento figura como a primeira função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência.”⁵

4.1 Tipos de planejamento

Existem três níveis distintos de planejamento: o planejamento estratégico, o tático e o operacional.

4.1.1 Planejamento estratégico

“Consiste na adoção de práticas administrativas e na elaboração de instrumentos de planejamento que direcionem a atuação futura da empresa, definindo caminhos alternativos com a otimização dos recursos, de modo que a organização supere as ameaças e aproveite adequadamente as oportunidades do ambiente.”⁶

A alta administração da empresa deve dispor de informações que subsidiem o processo de tomada de decisões estratégicas, produzidas a partir da utilização de instrumentos que facilitem a montagem de cenários prospectivos de natureza econômica e financeira, viabilizando a adoção de medidas de caráter tático e operacional.

Para a correta execução do planejamento estratégico podemos utilizar os seguintes instrumentos:

- a) Plano Estratégico: Contém a missão, o objetivo global, as políticas e as diretrizes das áreas e as estratégias;
- b) Plano de Ação: Baseado no plano Estratégico, de elaboração anual,

⁵ CHIAVENATO, Introdução à Teoria Geral da Administração. 1993, P.251

⁶ SANTOS, Lourival Nery dos. Curso de Auditoria de Gestão, 1997. P.07

contendo os objetivos e ações a serem seguidos no decurso do exercício.

O planejamento Estratégico considera as variáveis ambientais externas (visão de todo o ambiente), as variáveis ambientais internas, identifica oportunidades e ameaças e levanta os pontos fortes e os pontos fracos, define os fatores chaves de sucesso, as estratégias a serem adotadas e as ações prioritárias.

A adoção do planejamento estratégico pode levar a empresa a um resultado próximo do almejado. A falta dele pode ensejar a obtenção de resultados totalmente indesejados ou desconhecidos.

4.1.2 Planejamento tático

O planejamento tático é feito em nível departamental. Suas principais características são:

- É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.
- Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
- É definido em cada departamento da empresa.
- É de responsabilidade de cada gerente de departamento.

4.1.3 Planejamento operacional

O planejamento Operacional é feito para cada tarefa ou atividade. Suas principais características são:

- É projetado para o curto prazo, para o imediato.
- Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.
- É definido para cada tarefa ou atividade.

- É de responsabilidade dos supervisores e encarregados.

O planejamento operacional é constituído geralmente por metas, programas, procedimentos, métodos e normas.

“Ao nível tático ou operacional são definidos os meios e os mecanismos operacionais para consecução das estratégias e ações prioritárias definidas no planejamento estratégico.”⁷

4.1.4 Os três níveis de planejamento

Tabela comparativa dos três níveis de planejamento:

Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico, Sintético e abrangente.	Longo Prazo	Macro orientado. Aborda a empresa como uma totalidade.
Tático	Menos genérico e mais detalhado.	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente.
Operacional	Detalhado, específico e analítico.	Curto prazo	Micro orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas.

Fonte: Chiavenato (1993, p.256).

Todo planejamento de uma empresa é estratégico. O planejamento tático e operacional fazem parte do planejamento estratégico. O planejamento estratégico é um planejamento mais amplo que contém as políticas, objetivos e metas a serem alcançados. O planejamento tático diz como se usar os recursos, para que se possa atuar no mercado. Já o planejamento operacional diz detalhadamente como se deve utilizar as normas para atingir os objetivos da empresa que foram definidos no planejamento estratégico.

⁷ Ibidem. P.08.

5. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO ORÇAMENTO

As técnicas orçamentárias modernas foram introduzidas, no âmbito empresarial por Donaldson Brown, diretor financeiro da Du Pont nos EUA, em 1919. No Brasil estas técnicas começaram a ser utilizadas a partir da entrada de multinacionais no país a partir dos anos 50.

5.1 Orçamento tradicional

Identificamos no orçamento dito tradicional, ou incremental, ou convencional apenas as diferentes espécies de desembolso, como:

- Pessoal
- Material de Consumo
- Despesas Administrativas
- Despesas com Vendas

Estes desembolsos não têm relação ou vinculação com qualquer atividade ou programa.

O orçamento tradicional não se preocupava com os objetivos e sim com os meios, ou seja, com pessoal, despesas administrativas, materiais, equipamentos, etc. Se alguns dos desembolsos estivessem fora da realidade não eram levados em consideração, já que não davam atenção aos programas. Para o orçamento tradicional o importante era verificar se o valor orçado foi cumprido, não importando se tal verba consumida traria benefícios ou não.

5.2 Orçamento-programa

O orçamento-programa surgiu nos Estados Unidos, na década de 50, nas grandes empresas privadas com o nome de *Plannig-Programming budgeting System-*

PPBS, onde citamos as empresas Du Pont, General Motors e Ford.

Na década de 60 com o surgimento dos novos métodos de apuração de custos e com o desenvolvimento da contabilidade gerencial, as técnicas orçamentárias tornaram-se mais eficazes.

No Brasil, o orçamento-programa foi introduzido graças às seguintes publicações:

- Lei nº 4.320, de 17.03.64.
- Emenda constitucional nº1/69, na parte orçamentária e de fiscalização (Cap. VI, secção VI, art. 61).
- Circular nº 179, de 17 de maio de 1972, do Banco Central do Brasil.(*)
- Lei nº 6.404 de 15.12.76.(*)
- Decreto-Lei nº 1.598, art. 14 § 1º, de 26.12.76.(*)
- Decreto-Lei nº 200, de 25.02.67.

(*) As legislações acima destacadas para as empresas privadas não as obriga a montar o seu orçamento, porém, disciplina a apuração de suas demonstrações financeiras, facilitando assim a elaboração do orçamento nas empresas de acordo com as idéias do orçamento-programa.

A partir de 1971 já implantávamos em grandes empresas públicas e privadas, através de contrato de trabalho ou de consultoria, os sistemas orçamentários, contábil e de custos integrados e dentro dos princípios do orçamento-programa, que aliados ao processamento eletrônico, geraram informações gerenciais de primeira linha.

5.3 Orçamento Base Zero – ZBB (*Zero-Base Budgeting*)

O orçamento base zero apareceu nos Estados Unidos por volta de 1961 sendo utilizado, primeiramente, nas empresas públicas, depois, passou para as empresas privadas. Dentre seus conceitos destacamos:

- Requer o apoio da mais alta autoridade executiva;

- Envolvimento no processo orçamentário das chefias em todos os níveis;
- Planejamento antes da elaboração orçamentária;
- Cada responsável pelo orçamento é obrigado a justificar e comprovar o porquê de cada verba solicitada;
- Os programas são organizados e orçados em um plano detalhado;
- Os programas são revisados desde as suas bases;
- Preocupa-se com os resultados efetivos;
- As decisões são baseadas em resultados.

Os princípios do Orçamento base zero enquadram-se no orçamento-programa.

6. CONCEITO DE ORÇAMENTO

Todas as pessoas sejam físicas ou jurídicas fazem planos com a finalidade de conseguirem os objetivos estabelecidos. E a arte de planejar está relacionada diretamente com o orçamento, já que este busca colocar na frente aquilo que está acontecendo hoje. Um grupo de pessoas que não opera com determinado plano é meramente uma multidão incoerente, sem orientação, e não uma organização.

A elaboração do orçamento em uma empresa significa uma sondagem sobre o seu futuro para o próximo exercício social ou períodos maiores. Sendo uma sondagem, será uma previsão, e, portanto, sujeito a imprecisões.

Os números de um orçamento não têm a obrigação de coincidir com os números que serão obtidos a medida que a realização da empresa avança sobre o período orçado. Os números das previsões tendem a aproximar-se dos números realizados. Não são os números realizados no exercício que se aproximam dos números previstos para este mesmo exercício.

Um fato importantíssimo para o funcionamento do orçamento em uma empresa é que ele tenha duas virtudes básicas: agilidade e flexibilidade.

Uma vez comprovada a variação ou mesmo uma vez ocorrido um fato novo, o orçamento deve ser suficientemente ágil para receber estes elementos novos e produzir uma nova posição orçamentária.

Deve ser suficientemente flexível para recebê-los, absorvê-los em seu sistema e produzir uma nova posição orçamentária sem descaracterizar a posição orçamentária originalmente prevista e aprovada pela direção da empresa.

Existem muitas definições sobre o assunto, embora algumas sejam mais complexas que outras. Tentaremos apresentar alguns conceitos sobre o orçamento de modo a obtermos uma visão geral do assunto.

Segundo FRANCO (1990, p.82), “O orçamento é um ato de previsão da gestão econômica-administrativa de determinado exercício.” Verifica-se que este conceito é extremamente simples, porém bastante abrangente.

Para PADOVEZE (1996, p.333), “O orçamento é ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia.” Logo o orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios

gerenciais atuais, só que com os dados previstos.

MOREIRA (1992, p.15), diz que: “Um sistema orçamentário global é um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permitem à administração conhecer a priori, os resultados operacionais da empresa, e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam, avaliados e corrigidos.” Observa-se que o orçamento global não é um simples orçamento, mas uma série de orçamentos, cada um com propósito específico.

Conforme WELSCH (1972, p.27), a palavra orçamento é tomada em dois sentidos. Primeiramente, é utilizada para descrever o plano geral de operações, expressos em termos quantitativos. O segundo significado refere-se a segmentos ou subdivisões de um plano global. Por exemplo, os orçamentos de vendas ou de acréscimo de capital constituem-se em subdivisões do orçamento global. Vejamos as duas definições segundo o autor:

“Um orçamento de uma empresa consiste em um plano administrativo abrangendo todas as fases das operações para um período futuro definido.”

“O orçamento consiste em um relatório formal e quantitativo dos planos e políticas da administração para um determinado período, sendo utilizado como diretriz ou projeto para aquele período.”

Podemos constatar que o orçamento é uma estimativa projetada pela empresa para os períodos futuros. Logo não é um documento estático, mas sim extremamente dinâmico. O orçamento é um instrumento administrativo, através do qual o administrador monta todo o seu planejamento, constituindo, desta forma, a melhor ferramenta utilizada pela empresa para alcançar suas metas e verificar se seus objetivos estão sendo alcançados.

7. O ORÇAMENTO E AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Um programa orçamentário deve resultar em benefícios, definidos e tangíveis, diretamente relacionados com as funções básicas da administração.

E segundo WELSCH (1972, p.29) as funções básicas indicadas são:

“(1) Concepção de oportunidades empresariais.

(2) Planejamento.

(3) Execução.

(4) Controle.

(5) Avaliação dos processos de planejamento, execução e controle, visando aprimorar o desempenho de atividades futuras.”

Essas funções administrativas formam um ciclo que funcionam continuamente na vida da empresa e se sobrepõe. Porém, cada função será apresentada separadamente para facilitar o entendimento.

7.1 Concepção de oportunidades empresariais

Homens de negócios e especialistas em administração buscam continuamente oportunidades para a maximização dos lucros. A administração efetiva exige o desenvolvimento de novos produtos, novas linhas de ação, tecnologia nova ou aperfeiçoada e novos meios de emprego de capital para aumentar o retorno dos investimentos. Esta função exige investigações, iniciativa e originalidade para desenvolver idéias lucrativas.

7.2 O orçamento e a função de planejamento

O planejamento envolve o estabelecimento dos objetivos, a organização e programas de trabalho necessários para que sejam alcançados esses objetivos. Os objetivos em questão envolvem planos a longo prazos para toda a empresa, bem como para cada uma das suas subdivisões. Depois de se completar o planejamento básico, é



necessário organizar os fatores de produção disponíveis na empresa, de tal forma que os resultados planejados possam ser alcançados.

O programa orçamentário torna-se importante, então, como uma técnica para forçar a administração a prestar mais atenção a função de planejamento. O fato de que planos e objetivos devam ser apresentados por escrito, para que todos os examinem, implica em uma consideração e uma preparação mais cuidadosa desses mesmos planos e objetivos. Nada é mais desencorajador e prejudicial ao moral de um supervisor do que estar “no escuro” sobre o que se espera fazer no futuro.

A função de planejamento varia de acordo com o nível administrativo. A alta administração tem uma responsabilidade de planejamento mais ampla do que a de nível inferior, no entanto, cada nível deve ter responsabilidades definidas de planejamento.

7.3 O orçamento e a função de controle

O controle pode ser definido, em termos simples, como sendo a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, planos, políticas e padrões estabelecidos. O controle pressupõe que os objetivos, planos, políticas e padrões tenham sido formulados e comunicados aos elementos responsáveis. Assim, o controle deve permanecer como base sólida do planejamento administrativo.

Pelo controle orçamentário, mede-se o que ocorre: os volumes reais de vendas, de produção, de materiais consumidos, os preços de vendas, os níveis dos custos, das despesas, a disponibilidade dos recursos, dos ativos, etc. Comparam-se os dados obtidos com os valores orçados, apurando-se desvios, que poderão estar fora de certas faixas de tolerância, caso em que suas causas serão pesquisadas. Se o plano estava errado, o controle terá servido de aprendizado para melhores planejamentos futuros.

Se o plano estava correto e os desvios são desfavoráveis, desenvolve-se um esforço para determinar ações que corrijam as anomalias e lhes minimizem os efeitos. Se favoráveis, a situação é revista para eventualmente otimizá-la, ou rever os planos, desfrutando melhor os recursos gerados em excesso.

O controle identificará áreas problemáticas da empresa e a capacidade de seus

dirigentes e supervisores. A consciência de que há controle pode estimulá-los a aprimorar seus desempenhos, especialmente se os esforços forem premiados.

O orçamento por si só não controla. Constituí-se, todavia, em um instrumento efetivo para o desempenho das responsabilidades básicas da linha de planejamento e controle. Dificilmente se conduzirá bem a empresa sem um bom planejamento e um bom controle.

7.4 Avaliação do desempenho funcional tendo em vista aperfeiçoar ações futuras

O desenvolvimento de uma administração efetiva não pode ser algo estático. O mais comum é a transformação permanente. Tanto o ambiente externo como as características internas da empresa acham-se em um fluir constante, exigindo a adaptação construtiva dos meios pelos os quais a administração pode mais eficazmente desempenhar as suas funções básicas.

7.4.1 Motivação

A motivação envolve o incentivo a um ou mais indivíduos, no sentido de contribuírem, todos, com seus esforços e habilidades, separada ou conjuntamente, para desempenhar efetivamente as tarefas existentes e alcançar os objetivos gerais da empresa.

A motivação de pessoas com responsabilidades de supervisão é obtida mediante o concurso de uma identificação dos seus interesses pessoais com os interesses da empresa. Os interesses financeiros tornaram-se um dos mais importantes elementos da motivação, embora não o primeiro de todos. O reconhecimento de realizações, "STATUS", a definição precisa de responsabilidade, justiça na avaliação e participação com responsabilidade no processo de tomada de decisões tornaram-se especialmente importantes na motivação dos executivos e supervisores. Pressões indevidas, padrões de organização demasiadamente frouxos, operações

descoordenadas, falta de informações e comunicação defeituosa são particularmente prejudiciais a uma motivação favorável. Existem muitos caminhos para o desenvolvimento de uma motivação favorável e de uma identificação razoável de interesses pessoais com os objetivos da empresa.

7.4.2 Comunicação

A comunicação envolve um entendimento entre dois ou mais indivíduos ou grupos a respeito de um determinado assunto. Alguns estudiosos deliniram muitos dos problemas mais importantes encontrados quanto à comunicação inadequada dentro de uma empresa. Os métodos de comunicação considerados úteis em uma empresa são, em geral, classificados como orais, mecânicos e escritos. O problema de uma comunicação precisa, visando a evitar equívocos, exige o máximo cuidado na seleção dos meios a serem empregados para que ela se concretize. São indispensáveis, em geral, políticas concretas, organização formal, autoridade e normas relativas a responsabilidades.

7.4.3 O orçamento e a função de coordenação

A coordenação é o processo pelo qual cada subdivisão de uma empresa age no sentido do objetivo comum. A coordenação busca desenvolver e manter uma relação apropriada, entre as várias atividades desempenhadas dentro de uma empresa.

Um programa orçamentário adequadamente planejado e executado contribuirá bastante para a coordenação de toda a empresa. Planos que são feitos com antecedência suficiente e com os cuidados e detalhes necessários para atender aos requisitos orçamentários são, por certos, planos coordenados que levam em conta os objetivos, problemas, possibilidades e outras considerações a respeito de cada subdivisão e da empresa como um todo.

A coordenação depende de uma comunicação de nível razoável. É importante que cada membro da administração, desde o nível mais alto até o mais baixo, conheça

com antecedência o que é planejado e como, quando e por quem será executado. Desta forma, a coordenação é assegurada, pois cada executivo responsável é totalmente informado quanto aos resultados e expectativas correntes, com relação ao seu próprio setor de responsabilidade, aos departamentos relacionados e às operações da empresa em geral.

Devem ser empregadas certas técnicas que indicarão à alta administração se a coordenação está ou não sendo alcançada, isso para todo o ano, nas operações diárias da empresa. A administração deve saber se as políticas e planos estão sendo ou não obedecidos por toda a organização.

7.4.4 Avaliação de alternativas pela administração

Um aspecto importante de uma administração efetiva envolve a análise cuidadosa de linhas alternativas de ação e, finalmente, uma escolha baseada em uma análise adequada dos efeitos, diretos e indiretos, de cada uma das alternativas.

8. VANTAGENS, LIMITAÇÕES E APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO

8.1 Vantagens do orçamento

O sistema de controle orçamentário apresenta inúmeras vantagens dentre as quais destacamos:

- Permite a fixação de objetivos e políticas;
- Requer uma organização adequada e correta, isto é, com uma determinação precisa das responsabilidades de cada função dentro da empresa;
- Promove a integração das áreas;
- Força a administração da empresa em termos numéricos naquilo que é necessário fazer para alcançar resultado satisfatório;
- Requer dados contábeis apropriados e adequados;
- Obriga a administração a planejar a mais econômica utilização da mão-de-obra, matéria-prima, instalações e recursos de capital;
- Libera muitos executivos de problemas internos diários, graças ao uso de políticas predeterminadas e de relações de autoridade mais definidas, propiciando assim mais tempo aos executivos para o planejamento e pensamento analítico;
- Identifica os pontos de eficiência ou ineficiência;
- Força a administração a dedicar atenção adequada e oportuna ao efeito da tendência esperada das condições econômicas gerais;
- Obriga a se fazer uma auto-análise periódica da empresa;
- Confere melhor utilização dos recursos;
- Verifica o progresso ou retrocesso no sentido da realização dos objetivos fixados.

8.2 As limitações e problemas encontrados no uso de orçamentos

No desenvolvimento e utilização de um sistema orçamentário de planejamento e controle, devem ser observados as quatro limitações seguintes:

- a) *O plano orçamentário baseia-se em estimativas:* o sucesso ou fracasso do programa orçamentário depende de como as estimativas básicas são obtidas. Devem basear-se em todos os fatos disponíveis e em um bom julgamento. A estimativa das vendas e das despesas não pode ser uma ciência exata, existem, contudo, numerosas estatísticas e outras técnicas que podem ser efetivamente aplicadas aos problemas que, quando analisados, mediante um raciocínio e um julgamento adequado, produzem resultados satisfatórios. Se existir a convicção de que tais estimativas podem ser feitas, um esforço sério geralmente dará resultados adequados. Uma vez que o plano orçamentário fundamenta-se em estimativas, exige-se um julgamento para a interpretação e utilização dos resultados;
- b) *A execução de um programa orçamentário não se processa automaticamente:* uma vez completo o orçamento, o plano se tornará efetivo somente se todos os executivos responsáveis derem o seu apoio e exercerem um esforço contínuo no sentido de sua execução. Todos os níveis administrativos devem se conscientizar integralmente da elaboração de orçamentos e devem participar da execução do programa;
- c) *Um programa orçamentário deve ser continuamente adaptado para ajustar-se a novas circunstâncias:* um programa orçamentário não pode ser instalado e aperfeiçoado em pouco tempo. As técnicas orçamentárias devem passar por um processo contínuo de adaptação. Várias técnicas devem ser experimentadas, desenvolvidas ou eliminadas e substituídas por outras. Em outras palavras, um programa orçamentário deve ser dinâmico. Normalmente, levará mais do que um ano para que se consiga dispor de um programa orçamentário razoável;
- d) *O orçamento não substitui o administrador:* o orçamento não toma o lugar do administrador, ele é apenas um instrumento.

8.3 Aplicação do orçamento

Aplica-se o controle orçamentário nas empresas industriais, comerciais e de serviço. Com relação ao tamanho, quando as operações são suficientemente amplas para requerer mais do que um ou dois elementos de supervisão, pode haver a necessidade de uma elaboração do orçamento em algumas fases das operações. Uma empresa pequena tem, certamente, necessidades diferentes. Nenhuma rotina orçamentária pode ser projetada para todas as empresas, um sistema deve ser construído de acordo com as condições peculiares de cada empresa.

9. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO SISTEMA DE ORÇAMENTOS

De acordo com WELSCH (1990:50), os princípios que norteiam os orçamentos são os seguintes:

“Envolvimento Administrativo.

Adaptação organizacional.

Contabilidade por área de responsabilidade.

Orientação para objetivos.

Comunicação integral.

Expectativas realistas.

Oportunidades.

Aplicação flexível.

Reconhecimento do esforço individual e do grupo.

Acompanhamento.”

9.1 Envolvimento administrativo

O processo de planejamento requer apoio, confiança, participação e orientação da administração. Para que haja uma utilização apropriada do planejamento e controle de resultados, todos os níveis administrativos, especialmente a alta administração devem: (1) compreender a natureza e as características do planejamento e controle de resultados; (2) convencer-se de que este enfoque específico à administração é preferível a situação existente; (3) estar dispostos a empregar os esforços intensos e sérios necessários para o seu funcionamento adequado; e, (4) apoiar o programa em todas as suas ramificações. Para que um programa amplo de planejamento e controle de resultados seja bem sucedido, ele deve contar com o apoio integral de cada membro da administração, começando pelo presidente. O incentivo e a orientação devem partir do nível mais alto.

“O envolvimento administrativo no programa de planejamento e controle de resultados está diretamente relacionado à confiança depositada pela

administração em sua própria capacidade de influenciar significativamente o curso futuro de certos eventos e, portanto, o êxito da empresa. Em vista dessa confiança a administração deve ter uma visão bastante clara de sua responsabilidade pelo planejamento cuidadoso do futuro. A administração da empresa deve estar convencida de que é preciso estabelecer políticas, planos objetivos e padrões realistas com antecedência e deve estar disposta a comprometer-se resolutamente com a execução dessa tarefa em bases permanentes. A administração deve reconhecer que os indivíduos com responsabilidades dirigençiais tendem a associar o seu sucesso pessoal ao da empresa, assim sendo, procurarão esforçar-se séria e agressivamente para alcançar objetivos realistas e conhecidos, particularmente se puderem participar do seu processo de estabelecimento. Além disso, a administração deve estar firmemente convencida de que os objetivos, metas e planos estabelecidos podem ser alcançados. Esta convicção tende a ser traduzida em esforços disciplinados, organizadas e agressivos para atingir os objetivos da empresa. A idéia de participação no programa de planejamento e controle de resultados por todos os níveis administrativos exige uma sofisticação de comportamento aceita com freqüência cada vez maior nas empresas bem administradas. Cada administrador deve ser obrigado a desincumbir-se de suas responsabilidades em todos os sentidos, incluindo a participação no desenvolvimento de planos de sub unidades, na execução desses planos e no exercício de controle direto sobre seu centro de responsabilidade.” (WELSCH, 1990, p.50)

Conseguir o envolvimento da administração no processo de planejamento não é fácil. Os níveis inferiores reagem à idéia de participação, mas, certos controles e restrições são necessários. Nenhum plano, estimativa ou objetivo sugerido por subordinados deve ser aceito sem uma análise e avaliação cuidadosa. Os executivos de níveis superiores devem tomar a decisão final, entretanto, a opinião dos subordinados deve ser ouvida. Além disso, sempre haverá alguns indivíduos que deliberadamente fixam as metas orçamentárias a um nível que não representa desafio algum em termos de desempenho.

9.2 Adaptação organizacional

Um programa de planejamento e controle de resultados deve apoiar-se em uma sólida estrutura organizacional e em um conjunto bem definido de linhas de autoridade e de responsabilidade. São os indivíduos que fazem com que as tarefas sejam executadas. Portanto, o desempenho planejado deve estar diretamente relacionado às responsabilidades organizacionais atribuídas ao diversos administradores da empresa.

“Os objetivos e planos devem ajustar-se e harmonizar-se às responsabilidades organizacionais atribuídas aos diversos administradores da empresa. Tanto do ponto de vista conceitual como do ponto de vista mecânico, a estrutura ou classificação básica dos planos de resultados deve corresponder às subdivisões organizacionais – centros de responsabilidades da empresa. Evidentemente, numa empresa o controle é feito através de pessoas, não de objetos, portanto, esta função administrativa específica também exige uma estrutura organizacional definida e uma delimitação muito clara de níveis de autoridade e responsabilidade. Tal como os planos de resultados, os relatórios de desempenho devem ser apropriados à estrutura organizacional existente.” (WELSCH, 1990, p.53)

A finalidade da estrutura organizacional e da atribuição de autoridade dentro da empresa é o estabelecimento de condições para que os objetivos da mesma sejam regularmente alcançados de maneira coordenada e efetiva. Isso faz com que a amplitude e o inter-relacionamento das responsabilidades de cada administrador sejam especificadas. Assim, diante da aplicação de um programa de planejamento e controle de resultados, deve-se inicialmente voltar a atenção para a estrutura organizacional e níveis de autoridade e responsabilidade da empresa, pois o delineamento dessa responsabilidade é uma tarefa administrativa necessária para evitar a duplicação de esforços e a diluição de responsabilidades.

9.3 Contabilidade por áreas de responsabilidade

O sistema contábil deve ser organizado de acordo com a estrutura de responsabilidade da empresa. Os critérios de rateio dos custos devem servir não apenas para determinar o custo dos produtos, mas deve ser orientado principalmente para as necessidades administrativas de planejamento e controle, no sentido de analisar detalhadamente todos os aspectos do sistema contábil, indicando desta forma quem responde por cada elemento de custos. Embora essencial, um sistema contábil ajustado apenas às necessidades externas e aos princípios contábeis geralmente aceitos é inadequado. O sistema contábil deverá ser adaptado também às necessidades internas de planejamento e controle.

Segundo WELSCH (1990, p.54): “o sistema contábil deve ser organizado de acordo com a estrutura de responsabilidade da empresa. Em termos mais diretos, deve haver um sistema de contabilidade por áreas de responsabilidades organizacionais para utilizar-se o planejamento e controle de resultados.”

É essencial que um plano de contas seja organizado por centros de responsabilidades, contendo instruções que indiquem com clareza a movimentação de cada conta, evitando-se o registro contábil errôneo de operações e as variações orçamentárias decorrentes.

9.4 Orientação para objetivos

Os objetivos a serem alcançados devem estar claramente definidos e nortear todas as ações. O futuro da empresa depende da excelência com que são traçados os objetivos, sub objetivos e padrões de desempenho aos quais os resultados reais possam ser comparados.

Para WELSCH (1990, p.56): “basicamente, a administração por objetivos procura (1) criar condições, antes do momento da decisão, para uma série de decisões voltadas ao atingimento de objetivos específicos; e (2) estabelecer padrões aos quais os resultados reais possam ser comparados, com a finalidade de medir a eficiência do controle – medir a eficiência das ações a posteriori.”

Ao ser pressionado pelo tempo e por circunstâncias inerentes à posição de gestor para decidir entre uma e outra alternativa, este otimizará sua decisão quando escolher a opção que melhor se identifique e se aproxime dos objetivos fixados. Embora uma escolha diferente lhe pareça de melhor alvitre para a área sob sua responsabilidade, não podemos ignorar a interdependência existente entre os objetivos dos diversos setores. O que é bom para a parte pode não sê-lo para o todo.

9.5 Comunicação integral

Cada esfera e funcionário deve estar consciente da parte que lhe compete na realização dos objetivos. As responsabilidades individuais e coletivas devem ser comunicadas a cada interessado, bem como as informações referentes a seu desempenho.

A comunicação deve ser feita de forma constante e de modo a não deixar dúvidas sobre o desempenho esperado de cada indivíduo, não podendo estar implícita qualquer insinuação no caso de desempenho insatisfatório, devendo o indivíduo sempre tomar consciência do seu papel individual na construção do todo. Os resultados obtidos devem ser constantemente comunicados.

WELSCH (1990, p.56) afirma que “O fornecimento de informações completas e sem restrições nos relatórios de desempenho por área de responsabilidades também deverá elevar o grau de comunicação essencial a uma administração satisfatória.”

9.6 Expectativas realistas

No planejamento e controle de resultados, a administração deve evitar o conservadorismo exagerado e o otimismo irracional. O cuidado com que os objetivos orçamentários são estabelecidos para itens como vendas, níveis de produção, custos, aplicações em imobilizado, fluxo de caixa e produtividade determina, em grande parte, o sucesso futuro do programa de planejamento e controle de resultados.

Os objetivos da empresa e as metas orçamentárias específicas devem

representar expectativas realistas. Para serem realistas, as expectativas devem referir-se (1) à sua dimensão temporal específica e (2) a um ambiente externo e interno imaginário (projetado) que existirá durante esse período. Dentro dessas duas restrições, as expectativas são realistas quando os objetivos e metas podem ser alcançados a um alto nível de eficiência global. Objetivos que forem tão altos a ponto de serem praticamente inalcançáveis desencorajarão qualquer esforço no sentido de atingí-los, objetivos excessivamente modestos, eliminarão qualquer responsabilidade de motivação, por exigirem esforços muito pequenos. Assim, os objetivos da empresa e as metas orçamentárias específicas devem representar um desafio real tanto para o administrador individual quanto para a unidade operacional, para poderem expressar expectativas realistas.

Em termos práticos, a alta administração da empresa é diretamente responsável pela definição de uma política para a intensidade do desafio a ser refletida em expectativas realistas, variando de empresas para empresas. Ela envolve uma enorme variedade de impactos psicológicos. O objetivo principal consiste em proporcionar a máxima motivação possível aos administradores, às unidades operacionais e à empresa como um todo.

Para WELSCH (1990:57), “a definição de expectativas realistas em dada empresa deve estar relacionada a muitas variáveis onipresentes, tais como: tamanho da empresa; características dos administradores; características da liderança; grau de maturidade da empresa; sofisticações; e vários fatores psicológicos.”

Administradores de todos os níveis terão mais motivação a longo prazo se lhes forem apresentadas expectativas realistas (e reais), e não expectativas falsas.

9.7 Oportunidades

Deve haver um calendário definido para o planejamento formal, os relatórios de desempenho e outras atividades correlatas. O planejamento administrativo deve ser considerado como um processo contínuo em todos os níveis da administração. Na tomada de decisões rotineiras, como em questões de longo alcance, todos os níveis administrativos devem reexaminar continuamente as perspectivas futuras, replanejando

e modificando planos prévios no processo de tomada de decisões.

“Os relatórios de desempenho devem cobrir períodos intermediários, isto é, meses, semanas ou, em certos casos, até dias. Para serem eficazes, os relatórios de desempenho devem chegar às mãos dos administradores e supervisores responsáveis, logo após o final do subperíodo coberto. Relatórios recebidos semanas após o fim do período têm pouco valor; a essa altura, o supervisor já está preocupado com vários problemas novos para dar atenção a um conjunto de eventos passados e que não podem mais ser alterados.” (WELSCH, 1990, p.59)

Uma das conseqüências deste princípio é a necessidade da ação de controle, que para ser potente deve seguir-se imediatamente à identificação das causas do problema. Quanto mais demorar a ação de controle, maior será o efeito financeiro adverso. As atividades de acompanhamento são desejáveis para (1) determinar a eficiência da ação de controle e (2) criar condições para futuros aumentos de eficiência. Assim como nas ações de controle, as atividades de acompanhamento devem ser oportunas e as decisões baseadas em resultados passados devem ser traduzidas em ações o mais rapidamente possível.

9.8 Aplicação flexível

Os números do orçamento não devem ser tratados como imutáveis. Se as condições de mercado apontam formas de investimentos mais rentáveis, deve-se rever aqueles números. Da mesma forma, uma despesa não pode ser evitada simplesmente pelo fato de não ter sido prevista e quantificada no orçamento.

Para WELSCH (1990, p.60): “Este princípio reconhece que um programa de planejamento e controle de resultados (ou qualquer outra técnica de administração) não poderá dominar a empresa, e que o uso de flexibilidade na execução de planos deve ser uma política definida para impedir a criação de “camisas-de-força” e permitir

o aproveitamento de oportunidades favoráveis, mesmo que não incluídos no orçamento.”

Alguns resultados e desempenhos deixam de ser alcançados porque as metas orçamentárias são tidas como “camisas-de-força”, impedindo o gestor de tomar decisões não previstas. Um investimento extra, uma ousadia na política de vendas, um gasto suplementar com despesas ou custos inadiáveis e imprevisíveis fora dos padrões, devem ser ponderados na hora de se avaliar as causas das variações verificadas entre resultado previsto e realizado.

9.9 Reconhecimento do esforço individual e do grupo

As realizações individuais e de grupo, independentemente do resultado alcançado, devem ser identificadas e consideradas como fruto da capacidade e desempenho de cada responsável, tendo em vista suas aspirações e as pressões sociais que o influenciam. Logicamente, o desempenho altamente favorável deve ser recompensado e o insatisfatório deve ter suas causas analisadas, procedendo-se à devida reflexão. A dignidade pessoal é um aspecto importante no processo administrativo.

Para WELSCH (1990, p.61), “O planejamento e o controle de resultados atribuem elevado grau de responsabilidade ao administrador individual. Envolve um procedimento para a avaliação de sua capacidade de planejamento pelos seus superiores e de seu desempenho como administrador através de relatórios de desempenho e outras observações.”

A indiferença para com os resultados menos brilhantes por parte da administração é altamente desmotivante para o desempenho posterior de outras atividades.

Casos há em que o indivíduo ou o grupo poderão sentir-se insignificantes ou inócuos no contexto geral.

Deve ser dispensada especial atenção aos maus desempenhos, deixando claro para os subordinados a importância de sua colaboração.

9.10 Acompanhamento

Este princípio é uma das molas-mestras da avaliação de desempenho, e conseqüentemente do processo de controle de resultados.

Os resultados reais devem sempre ser comparados aos resultados esperados, a fim de dar início às ações corretivas, transferir conhecimento das boas experiências para outras áreas e, se for o caso, rever as metas propostas.

Quando as metas traçadas deixam constantemente de ser atingidas pode ter havido superestimação dos objetivos, de forma que estes poderiam perfeitamente ser alcançados caso fossem definidos dentro de um intervalo mais realista.

Conforme se pode observar na magnitude desses princípios, um sistema de avaliação e controle de resultados é intimamente influenciado pelo maior ou menor zelo no cumprimento desses requisitos.

10. ORÇAMENTOS PRINCIPAIS

Faremos uma apresentação das principais peças orçamentárias, tendo por base a apresentação teórica e prática, tentando evidenciar as principais características de cada peça apresentada.

10.1 Orçamento de vendas

É uma peça orçamentária que constitui um plano de vendas futuras da empresa para determinado período, baseada em previsões efetuadas e nos objetivos determinados pela administração.

10.1.1 Importância do orçamento de vendas

Pode-se dizer que é o orçamento mais importante do sistema orçamentário, pois ele determina o nível das atividades futuras da empresa. Todos os demais orçamentos são desenvolvidos em função do orçamento de vendas, conseqüentemente, todo o planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas. Eles representam a fonte básica de entrada de recursos monetários, os investimentos adicionais em ativo imobilizado, o volume de despesas a ser planejado, as necessidades de mão-de-obra e de matérias-primas, o nível de produção e de capacidade ociosa da empresa e vários outros aspectos importantes.

10.1.2 Fatores relevantes a serem considerados na previsão de vendas

a) *Limitações internas da empresa:* São fatores geralmente conhecidos pela administração da empresa. São variáveis, controláveis ou previsíveis.

- Capacidade produtiva insuficiente;

- Pessoal não habilitado para o exercício de suas funções;
- Dificuldade de obtenção de capital de giro (aquisição de matérias-primas, contratação de pessoal, etc.) e de capital de investimento (máquinas, projetos de pesquisa, etc.).

b) *Limitações externas*: São restrições à política de vendas que independem da vontade da empresa. Estão fora do controle desta e devem ser considerados, se possível, com bastante antecedência de maneira a se buscar alternativas.

- Políticas de restrições de importações em outros países;
- Políticas de restrições de importações para o país (proibição, impostos, incentivos fiscais, taxas de câmbio, etc.);
- Políticas monetárias: restrições ao crédito e taxas de juros;
- Ausência ou custo elevado de mão-de-obra especializadas;
- Ação dos concorrentes atuais e potenciais (produtos similares, substitutos, etc.);
- Escassez de matéria-prima no ramo;
- Problemas de natureza ambiental, problemas com a ecologia;
- Fatores demográficos: êxodo e crescimento da população;
- Política tributária: Impostos indiretos sobre vendas que influem no preço;
- Sazonalidade do produto.

10.1.3 Métodos de previsão de vendas

São técnicas empregadas na projeção das vendas.

10.1.3.1 Apuração de tendência de vendas

Por este método examina-se uma tabela ou um gráfico de uma série histórica de vendas e, havendo alguma tendência de aumento, queda ou estabilidade, projetam-se

as vendas futuras.

10.1.3.2 Método de correlação

Consistem em identificar fatores que influenciam na procura pelo produto, associando-se à queda ou ao aumento das vendas.

Ex.: Materiais de construção são influenciados pelo número de obras e construções; artigos escolares pelo número de alunos matriculados nas escolas próximas; lojas de departamentos aumentam as vendas quando o número de casamentos cresce; etc.

10.1.3.3 Opinião da equipe de vendas

A direção pede aos vendedores ou aos chefes distritais suas opiniões sobre as vendas futuras no âmbito de suas regiões. Todavia, os palpites podem estar subestimados para que não sejam cobrados depois por resultados otimistas. Além disso, os vendedores não levam em conta as condições econômicas gerais.

10.1.3.4 Opinião dos executivos

Numa comissão, altos executivos cruzam opiniões, formuladas a partir do seu conhecimento sobre as condições econômicas gerais e sobre os dados obtidos com o uso de outros métodos.

10.1.3.5 Pesquisas de mercado

Podem ser feitas junto aos consumidores da empresa e do ramo em geral, para determinar o surgimento de novas necessidades e o potencial da procura futura dos produtos.

10.1.4 Linhas de produtos

Uma abordagem adotada para este orçamento consiste em prever, para cada tipo de produto, as quantidades de vendas e os preços unitários, a multiplicação de um desses dados pelo outro fornece a estimativa do valor total da receita relativa a cada produto.

Todavia, há empresas que trabalham com um grande número de mercadorias ou produtos diferentes, sendo inviável elaborar um orçamento discriminando-se as quantidades de vendas de cada um deles. É, por exemplo, o caso de supermercados e lojas de departamentos; estas organizações podem orçar as vendas e os custos de mercadorias pelo valores totais de cada um dos seus setores de atividade comercial.

10.2 Orçamento de produção

Para elaborarmos o orçamento de produção necessitamos de alguns conhecimentos que são requisitos necessários para o preparo de um bom plano de produção, dentre os quais destacamos:

- a) *Plano de Vendas* - Este plano informa o estoque necessário de produtos acabados. No caso de vendas sazonais ou de grandes variações aleatórias, estaremos propícios a aceitar níveis altos de estoque.
- b) *Características relativas à armazenagem dos materiais* - Devem ser conhecidas a capacidade e o custo de estocagem, bem como a possibilidade, tanto dos produtos, como dos materiais da produção. Igualmente, devem ser conhecidas as políticas da empresa sobre variações de estoques e sobre compras.
- c) *Escala econômica de produção* - O lucro da empresa poderá ser otimizado, se houver um esforço para situar o volume de vendas e de produção em quantidades próximas à desta escala.
- d) *Capacidade máxima de produção* - Não se planejará para nenhum subperíodo (mês, etc.) e para nenhum setor ou processo industrial um volume de produção superior ao permitido pela capacidade máxima das

máquinas, da mão-de-obra com que se poderá contar, dos materiais produtivos que poderão ser adquiridos e do espaço de armazenagem. Se a indústria já opera em regime de plena ocupação dos equipamentos, será interessante preferir produtos que requeiram menos horas-máquina, ainda que possam gerar menos lucro por unidade.

- e) *Duração e etapas do processo industrial, períodos de suprimento e tempo necessário para a admissão e treinamento de mão-de-obra direta* - Dependendo da duração do processo produtivo, o compromisso de finalizar certa quantidade de produtos num mês poderá requerer, em meses anteriores, a disponibilidade de máquinas, materiais e operários habilitados. Salvo existirem em ociosidade, o aumento da produção requererá a contratação adicional desses recursos em tempo hábil. Ou ficará inviabilizado o plano de produção no volume cogitado.
- f) *Lotes econômicos de produção* - Grandes lotes de fabricação aumentam o estoque. Nesta hipótese, enfrenta-se o problema de dosar (1) o custo de manter estoques (que diminuiria se os lotes fossem reduzidos), (2) o custo industrial (que aumentaria, se os lotes fossem reduzidos) e (3) eventuais perdas de vendas (que resultariam da diminuição das pontos de pedido, mantida altos lotes de fabricação).
- g) *Utilização de mão-de-obra direta, em face da variação da produção* - É conveniente conhecer:
- As políticas da empresa em relação às horas extraordinárias, às férias e às demissões e admissões de pessoal;
 - Eventuais tarefas alternativas a atribuir ao pessoal, em caso de redução temporária do volume de produção.
- h) *Arranjos entre os programas de fabricação de produtos de diferentes sazonalidades* - Conforme a sazonalidade de cada linha de produtos, pode-se compensar o aumento de produção de alguns com a redução de outros. Por exemplo, uma indústria que fabrica utensílios domésticos e brinquedos, todos de plástico, nos últimos trimestres de cada ano aumentará a fabricação de brinquedos e reduzirá a de utensílios.

Para elaborar o orçamento de produção, convém que você se lembre da equação básica dos estoque, assim formulada:

$$\text{Estoque Final} = (\text{Estoque Inicial}) + (\text{Entrada}) - (\text{Saídas})$$

No caso de produtos acabados, esta equação pode ser reescrita com mais precisão:

$$\text{Estoque Final} = (\text{Estoque Inicial}) + (\text{Produção}) - (\text{Vendas})$$

Algebricamente temos:

$$\text{Produção} = (\text{Vendas}) - (\text{Estoque Inicial}) + (\text{Estoque Final})$$

O estoque inicial de um mês é sempre igual ao estoque final do mês anterior. Janeiro começa com estoque do fim de dezembro e fevereiro com o do fim de janeiro.

10.3 Orçamento de matérias-primas

Matérias-primas são bens adquiridos que, no processo industrial, por transformação ou por montagem, se integram aos produtos acabados. Pode tratar-se de materiais comprados em litros, metros, quilograma, etc. (por exemplo, plásticos em rolos, tinta em latas, etc. São matérias-primas da indústria de veículos) ou de componentes comprados em peças (por exemplo, parafusos, dobradiças, juntas, motores de arranque, etc.).

Deve-se incluir neste orçamento os materiais indiretos de fabricação (graxa, lixa, serras, etc.) que se caracterizam por não se integrarem nos produtos acabados.

10.3.1 Abordagens para elaboração do orçamento

A abordagem mais comum de desenvolvimento deste orçamento será:

- a) Obter a quantidade de produtos a fabricar no período a orçar;
- b) Multiplicá-la pela quantidade padrão de consumo de matéria-prima por unidade de produto, obtendo a quantidade total de matéria-prima a consumir;
- c) Multiplicar (b) pelo custo médio unitário previsto para o período, obtendo o custo total da matéria-prima consumida.

Eventualmente outras abordagens poderão ser adotadas na elaboração do orçamento. Se conhecermos, por exemplo, a quantidade de matéria-prima consumida por hora de funcionamento de máquina ou por hora de mão-de-obra direta, poderemos determinar a previsão relativa ao consumo de matéria-prima, desde que saibamos com antecedência as quantidades orçadas para horas de máquina ou mão-de-obra direta.

10.4 Orçamento de mão-de-obra direta

10.4.1 Características da mão-de-obra direta

Constituem o tempo de mão-de-obra direta (MOD) as horas diretamente despendidas no processo de transformação de matérias-primas ou no acompanhamento de componentes, formando produtos.

Compõem a mão-de-obra indireta todos os outros trabalhos da área industrial, abrangendo as funções de supervisores (incluindo os supervisores dos operários que trabalham em regime de MOD), do pessoal do almoxarifado, do departamento de manutenção, do planejamento e controle da produção, etc.

Obter o tempo efetivo de MOD requer acompanhamento e registros, implicando custos de apontamentos; este processo será tanto mais custoso, quanto maior for a precisão desejada. Nas empresas de capital intensivo ou altamente automatizadas, a MOD pode ter um valor insignificante no contexto geral dos custos.

Em certos casos, o custo de um controle sofisticado e rigoroso da MOD pode não ser compensado pelos benefícios obtidos. Em conseqüência, várias empresas contentam-se com registros apenas razoavelmente exatos.

A remuneração líquida da MOD corresponde à multiplicação das horas de MOD trabalhadas pelo salário/hora. Para obter uma estimativa aceitável do custo total, deve-se adicionar àquele valor líquido taxas que cubram os encargos concernentes. São exemplos desses encargos as ausências remuneradas, o descanso semanal remunerado (se o empregado for horista), as incidências de INSS, FGTS, seguro de acidentes de trabalho, férias, 13º salários, etc., bem como outros encargos que a empresa tenha assumido ainda que espontaneamente, tais como suas despesas com convênios de saúde, subsídios de refeitórios, etc.

10.4.2 Abordagens para elaboração do orçamento

A abordagem mais comum para a elaboração deste orçamento será:

a) deve-se conhecer:

- O plano de quantidade de unidades a produzir;
- O tempo médio de MOD a despender na fabricação de cada unidade de produto;
- O salário/hora médio previsto para o período;
- As taxas aplicáveis para a alocação de encargos sociais.

b) Multiplica-se o tempo médio pela quantidade de unidades a produzir, obtendo-se o tempo total de MOD;

c) Multiplica-se o tempo pelo salário/hora, obtendo-se a remuneração líquida da MOD;

d) Em seguida, adicionam-se as taxas do descanso semanal remunerado e outros encargos, obtendo-se o custo total.

Se na fabricação do produto estiverem envolvidos os operários (ou setores) com salários significativamente diferenciados, o processo de fabricação deve ser desdobrado em suas múltiplas operações industriais (ou nos setores) que o compõe,

para cada operação (ou setor) será obtido o tempo médio, o salário/hora médio e a remuneração líquida da MOD.

O salário/hora é determinado como a média dos vários salários/hora, ponderada pelas quantidades de trabalhos envolvidos.

Quando for impossível determinar os tipos de produtos a fabricar (por exemplo, marcenarias que fazem móveis sob encomenda, tipografias, empresas que fazem projetos e instalam equipamentos de ar condicionado sob medida, etc.). O Valor da mão-de-obra direta será estimado como uma taxa sobre a receita, sobre as horas/máquina ou sobre o consumo de uma matéria-prima básica, de que tenha sido orçadas anteriormente, ou alternativamente, será estimado em função do número de operários em cada mês.

10.5 Orçamento do custo indireto de fabricação

Considerando que custo indireto é aquele que não pode ser alocado diretamente a cada produto, o orçamento do custo indireto de fabricação é a peça orçamentária que objetiva ratear (estimar) o quanto dos custos indiretos caberá a cada produto.

10.5.1 Como elaborar este orçamento

A elaboração deste orçamento é mais um passo para a determinação do custo dos produtos fabricados e estes são compostos pelos:

Custo diretos:

Consumo de matéria-prima (custo variável); mão-de-obra direta (custo variável).

Custos Indiretos:

Custos indiretos de fabricação (custo fixo e custo variável).

Para elaborarmos o orçamento do custo indireto de fabricação seguiremos o roteiro seguinte:

- a) Relacionar todos os custos indiretos;

b) Escolher o critério de rateio, que poderá ser:

- Custo Direto;
- Matéria-prima direta;
- Mão-de-obra direta;
- Área dos prédios da fábrica;
- Etc.

c) Aplicar a fórmula de rateio;

d) Apurar o valor do CIF que caberá a cada produto.

Obs.: Muito embora o processo de rateio do CIF constitua uma estimativa, constitui um instrumento muito válido na definição dos valores orçados para o custo de produção da empresa.

10.6 Orçamento de investimentos

O orçamento de investimentos procura evidenciar a origem dos recursos, para fazer face às inversões necessárias ao ativo permanente da empresa, a fim de que possa atender à produção programada.

Os itens deste orçamento são os mesmos que aparecem no ativo permanente do Balanço Patrimonial, ou seja:

- Edificações;
- Instalações;
- Máquinas e Equipamentos;
- Móveis e Utensílios;
- Veículos;
- Etc.

Para financiar os investimentos do ativo permanente, a empresa deverá utilizar recursos adequados, ou seja, seria totalmente errado usar passivo circulante para financiar o imobilizado da empresa, já que o retorno deste é bem mais lento. Então, os recursos adequados para o orçamento de investimento deverão partir de duas fontes básicas:

- a) Recursos próprios;
- b) Passivo de longo prazo.

No primeiro caso, temos os recursos provenientes do PL da empresa, principalmente lucros acumulados.

No segundo caso, temos os recursos relativos a financiamentos bancários, através de linhas de crédito junto a bancos oficiais, tais como o BNDES e BNB. Fora do mercado bancário, temos os recursos de debêntures, que também são adequados.

10.6.1 Método de elaboração

A primeira coisa que temos de fazer é estimar o volume dos investimentos necessários. Para isso, precisamos saber quais itens do permanente necessitam de reposição, ou ampliação, em consequência do aumento da quantidade a ser produzida, para atender à ampliação da demanda (vendas).

Outro ponto a ser observado, é se a empresa vai inovar ou manter a mesma tecnologia adotada no exercício anterior. Se continuar produzindo os mesmos itens ou se vai criar novas linhas de produtos.

Visto isso, a empresa deverá consultar duas ou mais firmas fabricantes dos equipamentos a serem adquiridos, para solicitar cotação de preços, catálogo de especificações técnicas, etc., para só então definir a empresa a quem comprar e as condições de pagamento/financiamento.

Ao definir as fontes de recursos, verificará quanto entrará de capital próprio e quanto será financiado por bancos.

Por último, acertará as condições de pagamento: prazo, carência, taxa de juros, etc.

10.7 Orçamento das despesas operacionais

O orçamento das despesas operacionais relaciona todos os gastos ocorridos fora do ambiente da fábrica.

Esses gastos normalmente estão classificados em:

- a) Despesas Administrativas;
- b) Despesas Comerciais.

10.7.1 Critérios de classificação das despesas

a) Despesas Administrativas:

- Salários;
- Encargos Sociais;
- Depreciação de Bens de Uso;
- Manutenção e Conservação;
- Luz, Água e Telefone;
- Locação de equipamentos (xerox, etc.);
- Aluguéis;
- Seguros

b) Despesas Comerciais de Vendas:

- Salários de Vendedores;
- Comissão de Vendedores;
- Gastos com Promoção e Publicidade;
- Provisão para Devedores Duvidosos.

10.8 Orçamento de caixa

O orçamento de caixa é a peça orçamentária que consolida todas as movimentações de caixa, relacionadas aos diversos tipos de receitas e despesas, incluindo os aportes de capital e as aplicações de fundos que visam à execução dos projetos de expansão das atividades da empresa. Possibilita antever a necessidade de disponibilidade para suprimento e aplicações de recursos, a fim de evitar altos custos com a tomada de recursos em situação de emergência, como também maximizar as receitas que fundos disponíveis geram se forem bem aplicados. O orçamento de caixa

é uma peça orçamentária que reúne estimativas de entradas e saídas de numerários para o exercício seguinte.

10.8.1 Equação fundamental

A equação fundamental do fluxo de caixa será:

$$\text{Saldo final} = \text{Saldo Inicial} + \text{Entradas} - \text{Saídas}$$

10.8.2 Objetivo

O fluxo de caixa objetiva mostrar as prováveis faltas futuras, bem como os prováveis excessos futuros de dinheiro, para que se possa planejar com antecedência adequada a solução para essas situações.

10.8.3 Ferramentas necessárias para elaboração do orçamento de caixa

Para elaborar o orçamento de caixa necessitaremos de algumas ferramentas as quais destacam-se:

- a) O Balanço Anterior;
- b) Os outros orçamentos (De vendas, etc.);
- c) As políticas de recebimentos (premissas);
- d) As políticas de pagamentos (premissas);
- e) A política de caixa mínimo.

10.9 Projeção da demonstração de resultados

É uma peça orçamentária que reúne estimativas de receitas, despesas e custos,

fornecendo subsídios necessários para possibilitar a projeção dos resultados finais da empresa para o exercício seguinte.

10.9.1 Ferramentas necessárias para elaboração da projeção da demonstração de resultados

Para elaborarmos a projeção da demonstração do resultado do exercício, necessitamos de algumas ferramentas, dentre as quais destacam-se:

- a) Orçamento de Vendas;
- b) Orçamento de Custos;
- c) Orçamento de Despesas.

9.10 Projeção do balanço

A projeção do balanço vai significar o fechamento. Poderá também ser chamado de orçamento de balanço projetado ou orçamento de Balanço Patrimonial projetado.

Todas as peças orçamentárias devem ser analisadas individualmente, mês a mês, e as suas posições, a cada final de mês e especialmente em 31 de dezembro, representarão os valores das contas patrimoniais e de resultado que irão compor o balanço patrimonial da empresa e a Demonstração do Resultado do Exercício.

Assim, a projeção do balanço no dia 31 de dezembro ou no fim de cada mês será preparada tomando-se os valores que cada uma destas peças orçamentárias apresentará nestas datas.

Sendo uma peça de orçamento e representando o Balanço Patrimonial da empresa, a sua montagem deverá balancear do mesmo modo que o Balanço Patrimonial efetivamente realizado. Cada uma das peças orçamentárias que compõem esta peça representa o saldo das fichas do Razão no encerramento do exercício social. Se, ao ser montada esta peça, apresentar divergências entre o ativo e o passivo significa que há erros e que deverão ser analisadas para que o total do valor projetado

do ativo seja igual ao total do valor projetado do passivo.

10.11 Caso prático

Elaborar os orçamentos necessários, a DRE projetada e o Balanço Projetado da empresa ABC INDUSTRIAL S/A. tendo por base as seguintes premissas/informações:

1) As vendas da empresa previstas para 1999 são:

SEMESTRE 1: \$ 800.000,00

SEMESTRE 2: \$ 900.000,00

2) As vendas à vista totalizam: \$ 1.700.000,00;

3) O CPV representa 80% das vendas programadas;

4) A estrutura do CPV é a seguinte:

Matéria-Prima: 30%

Mão-de-Obra: 35%

C.I.F.: 35%

5) A empresa faz sua programação orçamentária por semestre;

6) A empresa pretende comprar uma máquina por \$ 300.000,00 com recursos próprios, em duas parcelas semestrais de \$ 150.000,00;

7) O saldo de caixa do orçamento de caixa de 1999 importou em \$ 90.000,00.

Não houve empréstimo bancário para ajuste de saldo de caixa;

8) A distribuição dos resultados ficou assim definida:

- 5% para reservas
- 25% para dividendos
- 70% para lucros acumulados

9) As despesas operacionais representam 5% das vendas;

10) A empresa programou vender uma máquina usada por \$ 40.000,00 com lucro de \$ 20.000,00, em relação ao valor registrado no balanço;

11) O imposto de renda foi calculado à base de 15%;

12) A empresa vende tudo que produz, não faz estoque (Just-in-Time);

13) A política de caixa da empresa é vender tudo à vista e pagar tudo à vista;

14) O balanço anterior da empresa é o seguinte:

BALANÇO DE 1998

ATIVO	PASSIVO
Caixa100.000,00	Impostos a Pagar 5.000,00
Prédios de Uso150.000,00	Capital 350.000,00
Veículos 50.000,00	Reservas 50.000,00
Máquinas100.000,00	Lucros Acumulados 5.000,00
Móveis 10.000,00	
TOTAL410.000,00	TOTAL 410.000,00

ORÇAMENTO DE VENDAS

PERÍODOS	VALORES
SEMESTRE 1	800.000,00
SEMESTRE 2	900.000,00
TOTAL	1.700,000,00

ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO

PERÍODOS	MATÉRIA-PRIMA	MÃO-DE-OBRA	C.I.F.	TOTAL
SEMESTRE 1	192.000,00	224.000,00	224.000,00	640.000,00
SEMESTRE 2	216.000,00	252.000,00	252.000,00	720.000,00
TOTAL	408.000,00	476.000,00	476.000,00	1.360.000,00

ORÇAMENTO DE DESPESAS

PERÍODOS	VALORES
SEMESTRE 1	40.000,00
SEMESTRE 2	45.000,00
TOTAL	85.000,00

ORÇAMENTO DE INVESTIMENTO

ITENS	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	TOTAL
A) INVESTIMENTO			
• Máquinas	150.000,00	150.000,00	300.000,00
• Veículos	-	-	-
• Móveis	-	-	-
• Outros	-	-	-
B) ORIGEM DOS RECURSOS			
• Próprios	150.000,00	150.000,00	300.000,00
• De Terceiros	-	-	-

ORÇAMENTO DE CAIXA

ITENS	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	TOTAL
SALDO INICIAL	100.000,00	105.000,00	100.000,00
ENTRADAS	<u>840.000,00</u>	<u>900.000,00</u>	<u>1.740.000,00</u>
• Vendas Mercadorias	800.000,00	900.000,00	1.700.000,00
• Vendas Ativo Fixo	40.000,00	-	40.000,00
SAÍDAS.	<u>835.000,00</u>	<u>915.000,00</u>	<u>1.750.000,00</u>
• Mão-de-Obra	224.000,00	252.000,00	476.000,00
• Matéria-Prima	192.000,00	216.000,00	408.000,00
• C.I.F.	224.000,00	252.000,00	476.000,00
• Impostos a Pagar	5.000,00	-	5.000,00
• Pg. Despesas Op.	40.000,00	45.000,00	85.000,00
• Compra Ativo Fixo	150.000,00	150.000,00	300.000,00
SALDO FINAL	105.000,00	90.000,00	90.000,00

DRE PROJETADA P/ 1999

ITEM	VALORES
Vendas	1.700.000,00
(-) CPV	(1.360.000,00)
(=) Lucro Bruto	340.000,00
(-) Despesas Operacionais	(85.000,00)
(=) Resultado Operacional	255.000,00
(+) Receita não Operacional	20.000,00
(=) Resultado Antes do I.R.	275.000,00
(-) Provisão para I.R. (15%)	(41.250,00)
(=) Lucro Líquido	233.750,00

DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS

RESERVAS (5%)	=	233.750,00 x 5%	11.687,00
DIVIDENDOS (25%)	=	233.750,00 x 25%	58.438,00
LUCROS ACUMULADOS (70%)	=	233.750,00 x 70%	163.625,00
			233.750,00

BALANÇO PROJETADO PARA 1999

ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	<u>90.000,00</u>	CIRCULANTE	<u>99.688,00</u>
Caixa	90.000,00	Impostos a Pagar	41.250,00
PERMANENTE	<u>590.000,00</u>	Div. a Pagar	58.438,00
Prédios de Uso	150.000,00	PL	<u>580.312,00</u>
Veículos	50.000,00	Capital	350.000,00
Máquinas	380.000,00	Reservas	61.687,00
Móveis	10.000,00	Lucros Acumulados	168.625,00
TOTAL	680.000,00	TOTAL	680.000,00

11. CONCLUSÃO

O orçamento é uma estimativa que a empresa faz para o futuro. Desta forma, o orçamento é um documento extremamente dinâmico que poderá ser modificado a qualquer momento. O orçamento permite ao administrador montar todo o seu planejamento, constituindo, desta maneira, uma excelente ferramenta utilizada pela empresa para alcançar os seus objetivos.

Constatamos que as empresas que detêm os conhecimentos de orçamento empresarial têm muitas vantagens, já que a técnica orçamentária permite a visão e o uso de um modelo, nos quais se consideram as relações entre as prováveis decisões, os eventos futuros, os recursos necessários, as repercussões em cada setor organizacional e os resultados finais esperados. O administrador que utiliza essa ferramenta obterá melhores resultados para a empresa.

As empresas só conseguirão um bom planejamento e um bom controle dos seus recursos no futuro, se conseguirem atingir os objetivos do sistema orçamentário, pois a partir do momento que os objetivos estão sendo cumpridos a empresa executará um plano que proporcione um aumento de sua eficiência, desta forma os recursos serão bem administrados.

Almejamos ter cumprido com o compromisso assumido no início deste trabalho que foi o de fazê-lo em uma linguagem de fácil compreensão para aquelas pessoas que não detêm um conhecimento aprofundado do assunto. Esperamos ainda que esta monografia possa contribuir para o crescimento dos profissionais, através de estudos, pesquisas, opiniões, debate e sugestões, pois este tema trata de um assunto indispensável para o desenvolvimento das empresas no mundo moderno.

12. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade Gerencial - Introdução à Contabilidade.** 5ª Tiragem. São Paulo: Atlas, 1974.

BIERMAN, Harold e DREBIN, Allan R. **Contabilidade Gerencial.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 4ª Ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração.** 2ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Industrial - Com Apêndice de Contabilidade Agrícola.** 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

KOTLER, Philip. **Marketing (Edição Compacta).** São Paulo: Atlas, 1986.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento Empresarial - Manual de Elaboração.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial - Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil.** 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

RAMOS, Albania. **Curso Sobre Orçamento Empresarial.** Fortaleza. Período: 03, 04, 06, 11 e 13 de agosto de 1998.

RODRIGUÊS, Francisco José. **Noções de Orçamento Empresarial.** Fortaleza. Agosto de 1997.

SANTOS, Lourival Nery dos. **Curso de Auditoria de Gestão**. Fortaleza.
Período: 23 a 26/09/97.

SCHUBERT, Pedro. **Orçamento Empresarial Integrado**. Rio de Janeiro:
Livros Técnicos e Científicos, 1985.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de Orçamento Empresarial**. 3ª Ed. São Paulo:
Atlas, 1990.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial - Planejamento e Controle do
Lucro**. 1º Volume. São Paulo: Atlas, 1972.