

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

ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO EMPRESARIAL: UM
ESTUDO VOLTADO ÀS EMPRESAS DE MÉDIO PORTE DE
FORTALEZA

YVELISE LIMA BENEVIDES

FORTALEZA, MARÇO, 1999

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS, CONTÁBEIS E
SECRETARIADO – FEAACS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO
VOLTADO ÀS EMPRESAS DE MÉDIO PORTE DE FORTALEZA.**

YVELISE LIMA BENEVIDES

Orientador: EDUARDO ARAUJO DE AZEVEDO

Monografia apresentada à Faculdade
de Economia, Administração,
Atuárias, Contábeis e Secretariado,
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.

	Média
YVELISE LIMA BENEVIDES	_____
	Nota
_____	_____
Eduardo Araujo de Azevedo Professor Orientador	
	Nota
_____	_____
Armando Cesar Feitosa Professor Convidado	
	Nota
_____	_____
Josué Viana de Oliveira Neto Professor Convidado	

Monografia aprovada em 02 de 03 de 1999.

Agradecimentos

A DEUS,

Aos meus pais, pelo incentivo e presença
constantes,

Aos professores da FEAACS, em especial ao
professor Eduardo Araujo, pela atenção dispensada
na orientação deste trabalho,

Aos meus amigos, pelo carinho e apoio durante esta
caminhada,

E a todos que contribuíram de alguma forma para a
conquista deste objetivo

Muito Obrigada !

RESUMO

O objetivo deste trabalho é mostrar como estão as empresas de médio porte pesquisadas sob o aspecto gerencial.

Ressalta-se o uso de orçamentos e planejamento como ferramentas importantes no processo de controle e gestão das empresas.

A pesquisa de campo aplicada a 30 (trinta) empresas demonstra que as elas ainda não conhecem de forma clara e completa os processos de planejamento e as técnicas de orçamento.

Esse trabalho propõe o uso dessas ferramentas gerenciais como elementos de apoio à alta administração e fator de ligação entre todos os setores da empresa e orientadores na redução de gastos e aplicação de recursos das empresas.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	IV
SUMÁRIO	VI
RESUMO	V
INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO I – Retrato da Economia Brasileira na Era do Real	10
CAPÍTULO II – Transformando Dados em Informações	11
2.1. Sistemas de Informação	11
2.2. Necessidade da Informação	12
CAPÍTULO III – Planejamento e Orçamento: Conceitos e Definições	13
3.1. Planejamento	13
3.2. Orçamento	15
3.2.1. Objetivos	16
3.2.2. Elementos que Compõem o Sistema de Orçamentos	16
3.2.3. Orçamento Operacional	18
3.2.3.01. Orçamento de Vendas	19
3.2.3.02. Orçamento de Estoques de Produtos Acabados e em Processo	23
3.2.3.03. Orçamento de Produção	23
3.2.3.04. Orçamento de Compras, Consumo e Estoque de Materiais	24
3.2.3.05. Orçamento de Mão-de-Obra e Despesas Gerais	24
3.2.3.06. Orçamento de Custos	25
3.2.3.07. Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação	26
3.2.3.08. Orçamento Financeiro e de Investimentos	27
3.2.3.09. Orçamento de Caixa	28
3.3. Projeção dos Demonstrativos Contábeis	28
3.4. Análise Financeira das Projeções	29

<i>CAPÍTULO IV – Planejamento e Orçamento e a Contabilidade Gerencial</i>	30
<i>CAPÍTULO V – Tendências e Perspectivas do Mercado Brasileiro</i>	32
5.1. Situação Atual	32
5.2. Perfil das Empresas de Médio Porte de Fortaleza	33
<i>CONCLUSÃO</i>	39
<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	40
<i>ANEXOS</i>	41
<i>APÊNDICE</i>	45

INTRODUÇÃO



Atualmente, a economia brasileira tem passado por uma série de transformações. Não é difícil encontrar empresários preocupados com o rumo de suas negociações dentro de uma economia como a nossa. Desde a vigência do plano Real que vivemos em constante incerteza. Perguntas como: " De que modo o governo intervirá nos juros de mercado ? " ou " Qual o impacto das medidas tomadas pelo governo sobre o segmento X ou Y e como o mercado reagirá a tais decisões ? " estão sempre atormentando os empresários.

Algumas empresas, por não saberem que rumo seguir, acabam fechando as portas. Milhares de empresas em todo o Brasil faliram nos últimos 04 anos. Segundo a Junta Comercial do Estado do Ceará (JUCEC), de 1994 a 1998 (período em que foi implantado o Plano Real), 82.169 novas empresas surgiram no mercado e 5.932 pediram baixa oficialmente.

A falta de uma visão ampla do mercado talvez tenha deixado muitos empresários à deriva, sem rumo. Num mercado tão competitivo como o dos dias atuais não basta apenas crescer e chegar ao topo, é preciso saber que atitudes tomar para permanecer lá.

Diante de tais fatos e com o propósito de contribuir para o esclarecimento de dúvidas no que diz respeito a orçamentos, planejamentos e sua importância para as empresas é que surgiu a idéia de alertar para essas ferramentas gerenciais.

Com o objetivo de delimitar o campo de abrangência deste trabalho, o objeto de estudo escolhido foi o mercado de Fortaleza, em especial as empresas de médio porte. A importância desse tipo de empresa torna-se cada vez mais presente dentro de nossa economia, no que diz respeito à geração de empregos e renda, fato que levou à elaboração deste trabalho no sentido de alertar para essas ferramentas e as facilidades trazidas no que se refere ao gerenciamento, controle e à tomada de decisões.

O capítulo inicial traz uma breve apresentação da situação atual da economia brasileira, os acontecimentos que marcaram o país desde 1990 até os dias

atuais, as transformações estruturais pelas quais estão passando as empresas, o advento de novas técnicas de comunicação e a obtenção de informações, bem como a necessidade de alertar para o orçamento e planejamento como ferramentas gerenciais fundamentais. O capítulo seguinte trata dos conceitos de planejamento e orçamento, pontos fundamentais no processo de elaboração do planejamento, e principais benefícios trazidos pela implantação de um processo de planejamento. Trata, ainda, dos objetivos do orçamento, principais componentes do sistema de orçamentos e suas definições, plano orçamentário, ciclo operacional das atividades da empresa e também mostra um exemplo numérico de orçamento de vendas. As projeções dos demonstrativos contábeis e a análise financeira dessas projeções também são tratadas neste capítulo.

O capítulo seguinte evidencia a importância dos processos de planejamento e orçamento para a contabilidade gerencial. Retrata a relevância desta contabilidade e as diferenças entre esta e a contabilidade financeira. O quinto capítulo traz as perspectivas e tendências do mercado brasileiro frente às situações de mudanças na economia já mencionadas anteriormente. É neste capítulo que encontram-se a pesquisa propriamente dita, o por quê da escolha das empresas de médio porte e os resultados obtidos com o questionário e as possíveis falhas encontradas nos processos gerenciais das empresas. Por último, são apresentadas as conclusões e recomendações referentes aos resultados obtidos junto às empresas.

CAPÍTULO I – RETRATO DA ECONOMIA BRASILEIRA NA ERA DO REAL

Os anos 90 marcaram a história brasileira com uma série de mudanças na área econômica, social e política.

O país encontrava-se em um estado de hiperinflação quando foi implantado o Plano Collor (março de 1990). Nesta mesma época tinha início a abertura das fronteiras comerciais. A chegada dos produtos importados acirrou a concorrência interna.

A consciência de economizar e valorizar o dinheiro leva os consumidores a pesquisarem preços e exigirem qualidade. A disputa pelo consumidor levou à busca de qualidade dos produtos e serviços e à satisfação do cliente. São utilizadas técnicas gerenciais como a reengenharia e os certificados ISO 9000, 5S, etc. As pequenas empresas e as empresas de médio porte começaram a investir em qualidade, tecnologia e capacitação de pessoal. A abertura ao mercado externo fez com que as empresas mais organizadas montassem melhores estruturas de compras obtendo, assim, vantagens competitivas em seus mercados.

O acesso às informações tornou-se mais fácil graças à internet. Essa ferramenta passou a ser utilizada pelas empresas como fonte de pesquisas e informações de mercado, além de um espaço inesgotável para novos negócios.

Esse turbilhão de acontecimentos forçou os empresários a uma mudança de atitude frente ao mercado. A classe empresarial começa a acordar para mudanças nos aspectos gerenciais, sob pena de fadarem o insucesso. Já não é praticável a política do “jeitinho brasileiro”. Mais do que nunca faz-se necessária a implantação de sistemas que possibilitem verificar como a empresa estará daqui a um mês, um ano. Técnicas flexíveis que habilitem as empresas às mudanças rápidas em decorrência de decisões do governo ou agitações do mercado (concorrência).

É nesse contexto que o uso do Planejamento e Orçamento passaram a ser difundidos como peças gerenciais de fundamental importância. Este trabalho mostra como o planejamento e o orçamento podem ajudar as empresas a conseguirem o alto-conhecimento, melhor organização interna e, conseqüentemente, um maior grau de satisfação de seus clientes.

CAPÍTULO II – TRANSFORMANDO DADOS EM INFORMAÇÕES

Para que os dados produzidos pela Contabilidade sejam utilizados no processo administrativo, é preciso que esses dados sejam direcionados ao público correto, ou seja, é necessário dirigir a informação correta para cada usuário. Portanto, para a existência da Contabilidade Gerencial, é fundamental um sistema de informações contábil gerencial capaz de alimentar de maneira adequada as necessidades dos administradores para o gerenciamento da empresa.

2.1 - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Sistema pode ser definido como um conjunto de partes que interagem para que a estrutura funcione.

Os sistemas classificam-se em abertos e fechados. Sistema fechado é aquele que não interage com o ambiente externo, enquanto que o sistema aberto interage com o meio externo e é por ele afetado.

Sistema de Informação pode ser definido como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros trabalhando no sentido de transformar dados em informações e auxiliar na gestão da organização.

Os Sistemas de Informação classificam-se em:

- Sistema de Informação de Apoio às Operações: auxiliam os departamentos e atividades a executarem suas funções operacionais (compras, vendas, produção, pagamentos, etc.).
- Sistema de Informação de Apoio à Gestão: voltado basicamente às informações necessárias para a gestão econômico-financeira da empresa. Destina-se a auxiliar o processo decisório, suporte às avaliações gerenciais e a aumentar a eficácia do processo decisório.

2.2 - NECESSIDADE DA INFORMAÇÃO

Considerado o bem mais precioso deste fim de século, a informação é a chave para o sucesso ou a porta para o fracasso das organizações. O detentor da informação tem um tesouro nas mãos, pois quando bem utilizada, torna-se o diferencial da empresa, possibilitando que ela anteceda aos fatos e fique à frente de seus concorrentes.

Na maioria das empresas de pequeno e médio porte, o Contador assume o papel de administrador, consultor, gerente e, não raro, é ele quem aconselha o empresário nas decisões referentes a investimentos, aplicações, etc. Nesses casos, cabe ao Contador Gerencial fazer com que as informações gerenciais tornem-se fatores de diferença para a empresa. A criação de mapas comparativos e a análise de perspectivas auxiliam as empresas nas decisões que as ajudarão a atravessarem crises e prosperarem.

CAPÍTULO III – PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

3.1 - PLANEJAMENTO

O processo de gestão consiste na atividade de conduzir a empresa à obtenção dos resultados almejados. A tomada de decisões engloba etapas de planejamento, execução e controle. O planejamento abrange todas as atividades da empresa relacionadas à definição de objetivos e à determinação de meios para alcançá-los. Também pode ser entendido como adotar medidas e tomar decisões antes da ocorrência de fatos esperados no futuro.

Para um bom planejamento, é fundamental observar aspectos como:

- Filosofia da empresa: é como os gestores agem frente a determinadas situações. A filosofia da empresa é embasada na missão e propósitos básicos.

A missão pode ser entendida como a razão de ser da empresa.

Propósitos básicos significa satisfazer com qualidade as necessidades dos consumidores;

- Estabelecimento dos objetivos. Direcionar recursos para a execução de objetivos definidos facilita o trabalho e diminui o desperdício;

- Conhecimento do situação atual da empresa. Só é possível melhorar a situação da empresa se a administração tiver total conhecimento de com o quê pode contar para atingir os objetivos traçados. Preocupar-se com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente;

- Identificação dos pontos fortes e fracos. Melhorar os pontos fortes e transformar os pontos fracos em pontos fortes;

- Elaboração de um plano de ações. Determinação de medidas necessárias para o alcance das metas.

Pode-se ressaltar como objetivos primordiais do planejamento a antecipação as mudanças e a análise dos pontos fortes e fracos da empresa. Sendo esses seus principais focos de ação, verifica-se que o principal impacto do planejamento dentro de uma empresa se dá exatamente no diferencial que a mesma adquire frente ao mercado em que atua. Aspectos como visão ampliada do futuro, saber de quanto poderá dispor em um período de um ano e ter

um controle eficiente de compras e vendas saltam aos olhos de um mercado cada vez mais ávido por qualidade.

Além do impacto externo (consumidores e concorrentes), ainda existe o impacto interno, pois para o bom funcionamento do planejamento e controle é necessário o comprometimento de todos os que fazem parte da empresa, desde o “chão de fábrica” até o mais alto membro da diretoria.

Os benefícios trazidos com a implantação de um processo de planejamento são, entre outros:

- Auto-conhecimento da empresa;
- Definição e conhecimento geral da missão, do negócio, das metas e prioridades da empresa;
- Integração de todos os setores, o que gera um sentimento de equipe e facilita o surgimento de boas idéias;
- Maior participação de todos os níveis funcionais na tomada de decisões;
- Avaliação e acompanhamento dos resultados obtidos.
- Um melhor posicionamento frente ao meio externo;

Ao iniciar um processo de planejamento, é preciso levar em conta o que está acontecendo dentro e fora da empresa.

A análise do ambiente interno consiste em identificar pontos que facilitem a satisfação do cliente (ex.: produtos e serviços de qualidade, mão-de-obra qualificada, pessoal motivado, etc.) e pontos que dificultem a satisfação do cliente (ex.: falhas em equipamentos, falta de atenção às necessidades e sugestões dos clientes, ausência de normas e padrões de desempenho, insatisfação dos clientes internos, etc.).

A análise do ambiente externo consiste em elaborar cenários externos, tendo por base tendências econômicas, políticas, sociais, sempre observando a delimitação do negócio e da missão da empresa, identificar o mercado em que a empresa atua e localizar possíveis parcerias externas.

O planejamento subdivide-se em:

- Planejamento Estratégico: é um processo voltado para os efeitos que as ações do presente surtirão no futuro. Geralmente, é iniciado com a avaliação da situação atual da empresa comparada aos desempenhos passados e, a partir daí, elaboram-se projeções para situações que a empresa enfrentará.

Essa avaliação ajuda a identificar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do mercado.

- Planejamento Operacional: processo voltado à definição de planos, políticas e objetivos organizacionais e, desse processo, resultará o orçamento operacional.

O Planejamento Operacional subdivide-se em elaboração de planos de ação alternativos, capazes de implementar políticas, diretrizes e objetivos estratégicos da empresa e avaliação e aprovação dos planos de ação alternativos.

3.2 – ORÇAMENTO

O orçamento consiste em estimativas para o futuro baseado em fatos ocorridos no passado e o desenrolar do presente.

De acordo com dados obtidos pelo comportamento de um determinado setor no passado, podemos prever como será seu desenvolvimento no futuro. Orçar significa processar os fatos de hoje, com os olhos voltados para o seu desenvolvimento no futuro.

O processo de gestão, composto de planejamento, execução e controle tem no orçamento um elemento de vital importância no processo de planejamento e controle, no sentido de ajudar na tomada de decisões pela administração (é mais fácil caminhar com uma vela acesa que na escuridão) e de monitoramento dos fatos ocorridos. O controle necessita de bases para comparação do que ocorreu no passado com o que está acontecendo no presente para lançar-se ao futuro.

O orçamento é constituído de três etapas: previsão, reprojeção e controle. A previsão reúne todo o trabalho de cálculo, isto é, aquilo que a empresa espera e prevê para o

exercício seguinte. É nesta etapa que se verificam as atuais condições da conjuntura econômica, das políticas de controle de preços, etc. Na reprojeção, os dados orçados são enviados aos setores responsáveis. Após o retorno dos dados e respectivas críticas são feitos os acertos e previsões iniciais. O controle verifica se os objetivos foram atingidos, mediante análise das variações. A partir dos resultados dessa análise é que se detecta o desempenho das áreas de responsabilidade e eventuais mudanças a serem feitas.

3.2.1 – OBJETIVOS:

Além de prever o que vai acontecer e o posterior controle dessa previsão, o orçamento também estabelece e coordena objetivos para todas as áreas da empresa, sempre objetivando o bem comum.

3.2.2 – ELEMENTOS QUE COMPÕEM O SISTEMA DE ORÇAMENTOS:

O sistema de orçamentos associa dados físicos relativos ao volume total de produtos que deverão ser produzidos e vendidos com os padrões de receitas, custos e despesas, surgindo, assim, os orçamentos de cada área de responsabilidade são confiados aos responsáveis pela execução dos mesmos.

Os principais componentes do sistema de orçamento são:

- ♦ Orçamento de Vendas
- ♦ Orçamento de Produção
- ♦ Orçamento de Matéria-Prima e Compras
- ♦ Orçamento de Mão-de-Obra Direta e Encargos
- ♦ Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação
- ♦ Orçamento de Despesas Administrativas, Vendas e Financeiras
- ♦ Orçamento de Investimentos
- ♦ Orçamento de Caixa (Fluxo de Caixa Projetado)

Os orçamentos refletem a necessidade da empresa em executar seus planos de ação. Se executados dentro da política e diretrizes pré-fixados, darão origem a resultados

correspondentes às metas e aos objetivos programados e possibilitarão o alcance da missão e propósitos básicos da empresa. Sob este prisma, o que os orçamentos refletem nada mais é que as políticas de compras, estoques, produção, vendas, pessoal, etc.

Assim como no Planejamento, o Orçamento precisa seguir certos princípios para que efetivamente funcione:

- Envolvimento dos gerentes: eles estão em contato direto com os funcionários e é fundamental que estejam envolvidos no processo;
- Adaptação organizacional: a empresa passará por mudanças e é preciso estar atento para enfrentar as resistências que surgirem;
- Orientação para os objetivos: todos os esforços devem ser direcionados para o alcance das metas definidas;
- Comunicação integral: um bom fluxo de informações, bem como um sistema de informações eficiente são as chaves para o bom entendimento entre os setores da empresa;
- Expectativas realistas: metas que não podem ser alcançadas só causam frustração aos funcionários;
- Aplicação flexível: o sistema de orçamentos deve ser flexível e pronto para receber qualquer alteração devido à política econômica, problemas inesperados, etc.;
- Reconhecimento dos esforços: tão importante quanto delegar responsabilidades é reconhecer o mérito de quem as abraça;
- Acompanhamento: através dele serão feitas as análises de desempenho e as mudanças que se fizerem necessárias.

PLANO ORÇAMENTÁRIO

O Plano Orçamentário engloba toda a parte de planejamento e orçamento da empresa. Também chamado de orçamento global, o Plano Orçamentário abrange basicamente os orçamentos Operacional, Financeiro e de Investimentos e as Projeções dos Demonstrativos Contábeis.

Este trabalho será voltado para o Orçamento Operacional, reservando para os outros tipos de orçamento breves comentários.

3.2.3 – ORÇAMENTO OPERACIONAL:

Abrange todos os orçamentos específicos que atingem a estrutura administrativa, de produção e de vendas da empresa.

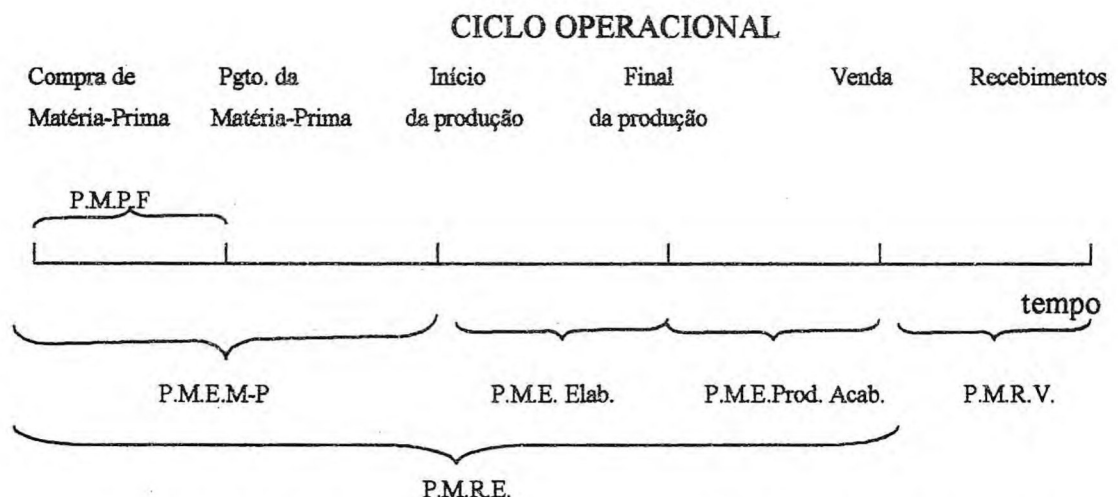
O ponto principal do orçamento operacional é o orçamento de vendas. É baseado nas vendas que serão desenvolvidos todos os demais orçamentos da empresa.

Para um melhor entendimento dos conceitos de orçamentos que serão apresentados a seguir, serão necessárias algumas explicações sobre o ciclo operacional das atividades das empresas.

CICLO OPERACIONAL

O Ciclo Operacional compreende o período da compra de matéria-prima para fabricação de seus produtos até o recebimento pelas vendas dos produtos que fabrica. É o período de tempo necessário para a fabricação, venda e recebimento pelos produtos vendidos.

Dentro do Ciclo Operacional, existem outros ciclos conforme o gráfico a seguir:



P.M.P.F. (Período Médio de Pagamento de Fornecedores): período de tempo que compreende desde a compra de matéria-prima até o pagamento dos fornecedores;

P.M.E.M-P (Período Médio de Estoque de Matéria-Prima): período de tempo que compreende desde a compra da matéria-prima até o início da produção;

P.M.E. Elab. (Período Médio de Estoque em Elaboração): período de tempo que compreende desde o início da produção até o final da produção;

P.M.E. Prod. Acab. (Período Médio de Estoque de Produtos Acabados): período de tempo que compreende desde o final da produção até o processo de vendas;

P.M.R.E. (Período Médio de Rotação de Estoque): período de tempo que compreende desde a compra da matéria-prima até as vendas;

P.M.R.V. (Período Médio de Recebimento de Vendas): período de tempo que compreende desde a venda do produto até o recebimento pelas vendas efetuadas.

O Ciclo Operacional engloba os ciclos econômico e financeiro ou de caixa. O ciclo econômico abrange o período da compra de matéria-prima até a venda dos produtos fabricados. O ciclo financeiro abrange desde o pagamento da matéria-prima até o recebimento pelas vendas. Compreende o período da saída de caixa (desembolso) até a entrada de caixa (recebimento).

3.2.3.01 – ORÇAMENTO DE VENDAS:

O orçamento de vendas é calculado após a obtenção de estimativas do que se vai vender. Para isso, é necessário considerar fatores como mercado, condições de preços, impostos, prazos médios de financiamento, políticas de crédito, etc.

Para a elaboração do orçamento de vendas é fundamental a obtenção de dados sobre: as quantidades estimadas de vendas de cada produto, sem os impostos, para cada mês do ano; o cálculo dos impostos sobre as vendas; a valorização da moeda corrente das vendas de cada mês e a previsão de valores a receber para a elaboração dos balanços mensais projetados.

No caso dos impostos sobre vendas devem ser considerados todos os impostos que afetam diretamente a Receita Operacional Bruta, como o PIS, COFINS, ICMS e o IPI.

Para obter dados sobre as Contas a Receber de Clientes deve ser observado o prazo médio de recebimentos.

Exemplo:

Suponha uma empresa Caminho Certo Ltda., cuja evolução de vendas seja demonstrada a seguir:

01 – Evolução de Vendas (em quantidade):

Período	Produto X	Produto Y
1994	1.968.000	1.312.000
1995	2.118.000	1.612.000
1996	2.262.000	1.708.000
1997	2.490.000	1.960.000

O orçamento de vendas para o ano de 1998 deverá ser elaborado seguindo as premissas:

- As vendas da empresa apresentam os seguintes índices de sazonalidade:

Trimestre	Produto X	Produto Y
01	20%	25%
02	25%	28%
03	18%	17%
04	37%	30%

- Cenário econômico:
 - a) estabilidade de preços para 1998
 - b) taxa de câmbio congelada em 1998
- Os preços dos produtos serão:

Produto X = R\$ 0,70 (Setenta Centavos) por unidade

Produto Y = R\$ 0,50 (Cinquenta Centavos) por unidade

Montagem do Orçamento:

Cálculo da Média Anual: $\frac{A_n}{A_{n-1}} - 1 \times 100$

Cálculo da Média de Crescimento por Produto: $\frac{\sum \text{médias anuais}}{N.^\circ \text{ de anos}}$

Cálculos:

Produto X:

$$\left(\frac{2.118.000 - 1}{1.968.000} \right) \times 100 = 7,62\%$$

$$\left(\frac{2.262.000 - 1}{2.118.000} \right) \times 100 = 6,80\%$$

$$\left(\frac{2.490.000 - 1}{2.262.000} \right) \times 100 = 10,08\%$$

Média:

$$\frac{7,62 + 6,80 + 10,08}{03} = 8,17\%$$

Produção Produto X para 1998:

$$2.490.000 \times \left(\frac{8,17\% + 1}{100} \right) = 2.693.433$$

Orçamento de Vendas:

Quantidade:

2.693.433 x

$$\left\{ \begin{array}{l} 1^\circ: 0,20 = 538.686,60 \\ 2^\circ: 0,25 = 673.358,25 \\ 3^\circ: 0,18 = 484.817,94 \\ 4^\circ: 0,37 = 996.570,21 \Rightarrow \Sigma = 2.693.433 \end{array} \right.$$

Preço:

538.686,60

673.358,25

484.817,94

996.570,21

$$\left\{ \begin{array}{l} x 0,70 = \\ 1^\circ: 377.080,62 \\ 2^\circ: 471.350,77 \\ 3^\circ: 339.372,55 \\ 4^\circ: 697.599,14 \Rightarrow \Sigma = 1.885.403,11 \end{array} \right.$$

Produto Y:

$$\left(\frac{1.612.000 - 1}{1.312.000} \right) \times 100 = 22,87\%$$

$$\left(\frac{1.708.000 - 1}{1.612.000} \right) \times 100 = 5,96\%$$

Média:

$$\frac{22,87 + 5,96 + 14,75}{03} = 14,53\%$$

$$\left(\frac{1.960.000 - 1}{1.708.000} \right) \times 100 = 14,75\%$$

Produção Produto Y para 1998:

$$1.960.000 \times \left(\frac{14,53\% + 1}{100} \right) = 2.447.788$$

Orçamento de Vendas:

Quantidade:

$$2.244.788 \quad x \quad \left\{ \begin{array}{l} 1^\circ: 0,25 = 561.197,00 \\ 2^\circ: 0,28 = 628.540,64 \\ 3^\circ: 0,17 = 381.613,96 \\ 4^\circ: 0,30 = 673.436,40 \Rightarrow \Sigma = 2.244.788 \end{array} \right.$$

Preço:

$$\begin{array}{r} 561.197,00 \\ 628.540,64 \\ 381.613,96 \\ 673.436,40 \end{array} \quad x \quad \left\{ \begin{array}{l} 0,50 = \\ \\ \\ \end{array} \right. \quad \left\{ \begin{array}{l} 1^\circ: 280.598,50 \\ 2^\circ: 314.270,32 \\ 3^\circ: 190.806,98 \\ 4^\circ: 336.718,20 \Rightarrow \Sigma = 1.122.394,00 \end{array} \right.$$

Quadro-Resumo:

Caminho Certo Ltda.

ORÇAMENTO DE VENDAS

PERÍODO	PRODUTO X		PRODUTO Y		TOTAL (VALOR)
	QTDE.	VALOR	QTDE.	VALOR	
1º trim.	538.686,60	377.080,62	561.197,00	280.598,50	657.679,12
2º trim.	673.358,25	471.350,77	628.540,64	314.270,32	785.621,10
3º trim.	484.817,94	339.372,55	381.613,96	190.806,98	358.679,54
4º trim.	996.570,21	697.599,14	673.436,40	336.718,20	1.034.317,35
TOTAL	2.693.433	1.885.403,11	2.244.788	1.122.394	2.836.297,11

3.2.3.02 – ORÇAMENTO DE ESTOQUE DE PRODUTOS ACABADOS E EM PROCESSO:

Esse processo depende fundamentalmente do orçamento de vendas e da política de estoques.

A política de estoques deriva das metas e volumes em que se deseja manter os estoques. Geralmente são definidos no planejamento por meio de técnicas de análise do capital de giro, prazo médio de estocagem e rotação de estoques.

O mesmo tratamento deve ser dado ao orçamento para produtos em processo de elaboração.

3.2.3.03 – ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO:

Ao contrário do que se pensa, este não é o primeiro orçamento a ser preparado. Ele é decorrente do orçamento de vendas e do orçamento de estoque de produtos acabados.

É baseado nos estoques iniciais e finais dos produtos acabados e também nas estimativas de vendas que se obtém o volume de produção a ser produzido no exercício seguinte.

EQUAÇÃO DA PRODUÇÃO NECESSÁRIA:

- (+) Estoque final desejado de produtos acabados
- (+) Vendas estimadas
- (-) Estoque inicial de produtos acabados
- (=) Produção necessária

3.2.3.04 – ORÇAMENTO DE COMPRAS, CONSUMO E ESTOQUE DE MATERIAIS:

O orçamento de estoque de materiais está baseado na política de estoques de materiais e na administração de produção da empresa. Este orçamento é todo direcionado pela filosofia que a empresa adota sobre o planejamento de produção e estoques.

O orçamento de consumo de materiais está intimamente ligado a estrutura dos produtos. Também está ligado ao planejamento de produção e, através dele, será prevista a quantidade de material utilizada na elaboração dos produtos. Permite, ainda, a projeção de valores a pagar aos fornecedores.

O orçamento de compras (ou Fornecedores ou Contas a Pagar) é baseado nos orçamentos de consumo e de estoque de materiais. É a partir da diferença entre quanto manter em estoque e o consumo necessário que se dá os volumes a serem comprados.

CONTAS A PAGAR E FORNECEDORES

A previsão de contas a pagar e fornecedores depende do prazo médio de pagamento. Esse dado pode ser obtido através da análise de Balanço e das necessidades de capital de giro. Deve-se atentar para possíveis mudanças na política de compras e prazos de pagamento. Se os dados obtidos no passado permanecerem, estes devem ser utilizados no futuro. Caso haja alguma alteração nas políticas de créditos dos fornecedores, esta deve ser considerada no orçamento.

3.2.3.05 - ORÇAMENTO DE MÃO-DE-OBRA E DESPESAS GERAIS

ORÇAMENTO DE MÃO-DE OBRA:

Este orçamento mostra a previsão de despesas com o pessoal da empresa.

Neste orçamento estão incluídos todos os gastos com pessoal, todo o tipo de remuneração paga aos funcionários, bem como os encargos sociais incidentes sobre mão-de-

obra. Além dos gastos com mão-de-obra, ainda devem ser orçados dados referentes a número de funcionários diretos e indiretos e horas trabalhadas diretas e indiretas.

Caso a empresa adote o orçamento de mão-de-obra e despesas por centros de custos ou atividades, deve-se estimar a quantidade física de atividade que gera o consumo de recursos (os direcionadores de custos). Esse tipo de orçamento deve ser usado por empresas que adotam o conceito de custo ABC (custos baseados em atividades) e em empresas que adotem a departamentalização.

ORÇAMENTO DE DESPESAS

As despesas estão classificadas em administrativas e comerciais. As despesas administrativas são salários indiretos, encargos sociais, depreciação, manutenção de móveis e equipamentos de escritório, luz, água, telefone, locação de equipamentos, aluguéis e seguros. Já as despesas comerciais ou de venda são salários de vendedores, comissões, gastos com promoção e publicidade, provisão para devedores duvidosos, etc.

O orçamento de despesas utiliza dados de vários outros orçamentos. De acordo com o comportamento das despesas (variáveis, semivariáveis ou fixas), elas poderão ser orçadas com base em orçamentos anteriores.

Despesa Variável é aquela que tem relação com o volume de produção, de venda ou outra atividade. A despesa é considerada Semivariável quando a relação com o parâmetro quantitativo não for proporcionalmente exata.

Se uma despesa é considerada variável em relação à produção, o fator principal para elaboração dos orçamentos dessa despesa é o volume de produção.

3.2.3.06 – ORÇAMENTO DE CUSTOS

O orçamento de custos pode ser definido como a peça orçamentária que apresenta o custo total de cada unidade de produto, especificando por elemento (matéria-prima, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação). É elaborado a partir de outros

orçamentos como os de matéria-prima, mão-de-obra direta, custos indiretos de fabricação, estoque de matéria-prima, estoque de produtos acabados, etc.

Os parâmetros a serem observados na elaboração do orçamento de custos são:

- Unidades físicas estimadas de produção;
- Estoque mínimo estimado de matéria-prima;
- Consumo estimado de matéria-prima por unidade de produto;
- Mão-de-obra direta e taxa de salário por unidade de produto;
- Custos indiretos de fabricação e critério de rateio por unidade de produto;
- Volume de produtos em elaboração no início e no final do período orçamentário;
- Estoque de produtos acabados no início e no final do período orçamentário.

3.2.3.07 – ORÇAMENTO DE CUSTO INDIRETO DE FABRICAÇÃO

Os custos indiretos de fabricação (C.I.F.) são aqueles que não estão diretamente associados aos produtos ou trabalhos específicos. São eles: materiais indiretos, mão-de-obra indireta, despesas diversas de fabricação (impostos, seguros, depreciação, luz, água, etc.).

O orçamento dos custos indiretos de fabricação é muito utilizado pela contabilidade como fonte de informações, isto porque no processo de elaboração do orçamento geral dos custos indiretos, é necessária a elaboração de uma previsão de despesas para cada departamento da fábrica e essa previsão deve seguir a classificação de custos usada pela contabilidade de custos.

Para facilitar o trabalho de identificação desses custos, muitas empresas utilizam uma espécie manual chamado de Descrição das Naturezas de Gasto. Contém definições de materiais utilizados na manutenção de máquinas e instalações, despesas e gastos com lubrificantes, combustíveis, etc. A nomenclatura e a definição utilizadas na Descrição das Naturezas de Gasto são as mesmas adotadas pela Contabilidade de Custos , o que facilita tanto a elaboração de orçamentos de custos como o controle pela contabilidade de custos.

3.2.3.08 – ORÇAMENTO FINANCEIRO E DE INVESTIMENTOS

O orçamento de investimentos diz respeito à aquisição de novos investimentos em ativos permanentes e as conseqüências desses investimentos em termos de financiamentos.

Por se tratar de investimento, esse orçamento está ligado ao planejamento estratégico de longo prazo. Por isso ele não está ligado ao orçamento operacional, mas à alta administração da empresa. É a necessidade de mudanças na estrutura da empresa que leva aos investimentos e é a alta administração a detentora de todas as informações necessárias para esse tipo de decisão.

Os itens desse orçamento são os mesmos que aparecem no Ativo Permanente do Balanço Patrimonial, ou seja, edificações, instalações, máquinas e equipamentos, veículos, etc.

Para cada novo investimento deve haver um orçamento respectivo. Dessa forma, tem-se uma melhor visão da viabilidade do investimento, de qual financiamento adotar ou se é necessária uma reformulação da estrutura de capital da empresa e como serão tratadas as despesas financeiras decorrentes da opção por um tipo de financiamento.

As fontes de recursos para os investimentos são:

- Recursos próprios;
- Passivo de longo prazo.

No primeiro caso tem-se os recursos provenientes do Patrimônio Líquido da empresa, principalmente lucros acumulados. O passivo de longo prazo resulta de financiamentos bancários em forma de linhas de crédito.

Para a elaboração do orçamento de investimento é necessário estimar o volume de investimentos que se pretende fazer, ou seja, um levantamento de quais itens do Ativo Permanente necessitam de reposição ou ampliação. Outro ponto fundamental é determinar se a empresa vai inovar ou manter a mesma tecnologia adotada, se vai continuar produzindo os mesmos itens ou abrir novas linhas de produto. Após a definição desses itens, a

empresa deve fazer orçamentos de preços para fornecedores e fabricantes, a fim de escolher a melhor proposta. Só então será verificado quanto será utilizado de recursos próprios e quanto será financiado e as condições de pagamento: prazo, carência, taxa de juros, etc.

3.2.3.09 – ORÇAMENTO DE CAIXA

O orçamento de caixa engloba todos os demais orçamentos, sendo assim uma espécie de resumo do orçamento operacional. Ainda abrange os orçamentos financeiro e de investimentos.

A partir do orçamento de caixa obtém-se dados para a projeção de resultados. A previsão de receitas financeiras se dá pelos excessos de caixa que serão aplicados no mercado financeiro. A principal vantagem de orçamento de caixa ou fluxo de caixa futuro está no poder de mostrar os possíveis déficits ou superávites de caixa da empresa, muito antes de acontecerem, para que as medidas corretivas sejam implantadas de forma planejada e segura (ver anexo I - modelo de orçamento de caixa).

3.3 – PROJEÇÃO DOS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

Cada orçamento descrito anteriormente será utilizado na projeção de resultados da empresa. Esta é a última parte do orçamento global. É nesta fase que a administração faz as análises financeiras e de retorno de investimentos.

A projeção dos Demonstrativos Contábeis é de fundamental importância, pois é através desta que serão apurados os impostos e o lucro, bem como as perspectivas de distribuição de resultados da empresa.

É oportuno ressaltar que as projeções devem ser feitas em moeda corrente e só depois transformadas em moeda forte.

Os demonstrativos contábeis a serem projetados são (os modelos encontram-se em anexo):

- Demonstração dos Resultados do Exercício (D.R.E.) – (anexo II)
- Balanço Patrimonial - (anexo III)

- Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (D.O.A.R.)
- Fluxo de Caixa

As estruturas desses demonstrativos são iguais aos demonstrativos utilizados normalmente, somente os dados utilizados é que serão os projetados (obtidos através dos orçamentos de vendas, produção, estoques, etc.).

3.4 – ANÁLISE FINANCEIRA DAS PROJEÇÕES

A análise financeira é o confronto entre os dados projetados e os dados reais para que a empresa tire proveito do sistema de informações na hora de decidir entre escolher um método ou outro de atuação. Através dos demonstrativos contábeis projetados, pode-se verificar a situação da empresa no futuro. O objetivo principal da análise das projeções é a ação corretiva. Verificando a diferença entre a situação real e a orçada, pode-se detectar em que ponto ocorreu falha e corrigi-la.

CAPÍTULO IV - PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO E A CONTABILIDADE GERENCIAL

O planejamento e orçamento são ferramentas fundamentais para um tipo de contabilidade todo especial: a Contabilidade Gerencial. Esta vem sendo cada vez mais utilizada nas empresas que pretendem sobreviver ao mercado atual. A organização e o bom gerenciamento das informações são fatores decisivos na tomada de decisões da empresa.

A Contabilidade Gerencial pode ser definida como um processo de identificação, análise e interpretação das informações financeiras pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro das empresas.

Ela é diferente da Contabilidade Financeira sobretudo pelo tipo de usuário para o qual a informação é gerada.

A Contabilidade Financeira visa o público externo, ou seja, seus relatórios são preparados para acionistas, credores e investidores, enquanto que a Contabilidade Gerencial fornece relatórios para os administradores da empresa, aqueles que decidem os rumos da organização.

O quadro seguinte evidencia as diferenças entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial:

Quadro 01 - COMPARAÇÃO ENTRE CONTABILIDADE GERENCIAL E CONTABILIDADE FINANCEIRA

	FINANCEIRA	GERENCIAL
Objetivo dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos	Facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisões
Forma de relatório	Balço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonst. das Origens e Aplicações de Recursos, Demonst. das Mutações do Patrimônio Líquido	Orçamentos, Relatórios de desempenho, Relatórios de custos.
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral e por vezes, mensal.	Sempre que a administração da empresa solicitar.
Custos ou valores utilizados	Históricos (passados)	Históricos e esperados (previstos)
Mensuração para quantificar dados	Moeda corrente	Várias moedas (dólar, moeda forte, índices, etc.)
Restrições nas informações fornecidas	Princípios Contábeis	Nenhuma, exceto as ditadas pela administração.
Características da informação fornecida	Objetiva, verificável, relevante e a tempo	Relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão.
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com orientação histórica para avaliar os resultados reais - para controle posterior do fato.

FONTE: PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade Gerencial. 2ª Ed. São Paulo, Atlas, 1997, p. 26-27.

CAPÍTULO V - TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS DO MERCADO BRASILEIRO

5.1 - SITUAÇÃO ATUAL

Com a implantação do Plano Real (1994), o Brasil passou a encarar uma realidade que antes parecia impossível: inflação próxima de zero e com períodos até de deflação.

A falta de experiência, bem como os efeitos que vieram juntamente com a queda da inflação gerou um estado de pânico entre os empresários. Medidas adotadas pelo Governo no sentido de controlar a inflação (alta de juros, saneamento de Contas, aumento de impostos, criação de novos impostos, etc.) causaram a falência de milhares de empresas. Os empresários, antes acostumados a um sistema inflacionário de até 100% ao mês, onde supermercados remarjavam preços todos os dias, viram-se perdidos numa situação de controle de preços.

A saída seria reduzir os custos e a margem de lucro. Mas como fazer isso? Como entender que seu concorrente estava vendendo o mesmo produto que o seu por metade do preço ? O que fazer para adequar-se a essa nova realidade tão dura e de horizontes turvos ? Até que ponto o empresário poderia reduzir sua margem de lucro sem incorrer em prejuízo ? Como cortar os gastos ? A nova realidade trouxe apreensão aos desavisados.

A queda da inflação deu força aos salários antes corroídos pela desvalorização da moeda. Agora era preciso correr atrás do consumidor, enfrentar a concorrência internacional. A globalização abriu as portas para o mercado externo, mas com ele também vieram a concorrência internacional, a queda das Bolsas de Valores em todo o mundo. As crises por que passa o país do Sol Nascente repercutem no Brasil e no mundo.

Produtos importados de primeira qualidade vendidos pela metade do preço; o grande estouro de produtos “made in China” pelo mundo vendidos a R\$ 1,99 !!!

A saída para o “pobre empresário brasileiro” com uma enorme carga tributária, com problemas trabalhistas e uma concorrência tão acirrada seria mesmo fechar as portas (?).

5.2 – PEFIL DAS EMPRESAS DE MÉDIO PORTE DE FORTALEZA

Para o desenvolvimento da pesquisa, a definição para empresa de médio porte foi baseada somente no faturamento médio mensal das empresas. Para fins fiscais as empresas classificam-se em: microempresa, empresa de pequeno porte e normal.

Segundo a Lei nº 9.317, de 05 de Dezembro de 1996, em seu capítulo II, define:

“ art. 2º Para os fins do disposto nesta Lei, considera-se:

I – microempresa, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (Cento e Vinte Mil Reais);

II – empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (Cento e Vinte Mil Reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (Setecentos e Vinte Mil Reais).”

Entidades como o SEBRAE têm uma classificação própria para microempresas, empresas de pequeno porte, médias e grandes empresas, baseada no número de empregados:

Atividade por Porte (nº de empregados)				
	Microempresa	Empresa de Pequeno Porte	Média Empresa	Grande empresa
Indústria	01 a 19	20 a 99	100 a 499	acima de 500
Comércio	01 a 09	10 a 49	50 a 99	acima de 100
Serviço	01 a 09	10 a 49	50 a 99	acima de 100

FONTE: SEBRAE

Verificando as definições acima, observa-se que uma empresa de médio porte, que já passou por todas as dificuldades para permanecer no mercado, conseguiu crescer, passando por microempresa e empresa de pequeno porte, requer uma atenção toda especial, no sentido de monitorar sua produção, vendas, políticas adotadas, estoques, compras, investimentos, etc. para continuar crescendo.

Apesar da grande maioria das empresas no Brasil estarem na condição de micro e pequena empresa, as empresas de médio porte despontam no mercado como geradoras de renda e empregos. Daí a necessidade de estudar uma população tão especial e fundamental para a economia de nosso país.

PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa foi elaborada em forma de questionário composto por 07 (sete) perguntas referentes ao controle e gerenciamento das empresas (ver anexo I). Com a ajuda da Federação das Indústrias do Estado do Ceará (F.I.E.C.) e do Clube de Diretores Lojistas (C.D.L.), o questionário foi enviado para um universo de 30 (trinta) empresas entre comércio, indústria e prestadoras de serviço.

O trabalho será apresentado de forma que, para cada problema detectado, será indicada uma proposta de solução. Vale ressaltar que não trata-se de “mágica” e nem tão pouco de resultados obtidos a curtíssimo prazo (um ano). Cada empresa é um ser único, com pontos fortes e fracos e muitas particularidades. A solução para os problemas de uma empresa não necessariamente funcionará em outra empresa. Aspectos como estrutura física, recursos humanos, condições de administração e alocação de custos são fundamentais e distintos para cada empresa.

O grupo de empresas pesquisadas era composto por 73,33% comércio, 13,33% indústria e 13,33% prestadoras de serviços.

Das empresas que adotam planejamento empresarial, 60% o fazem de forma parcial, 16,67% de modo completo e 23,33% não adotavam planejamento.

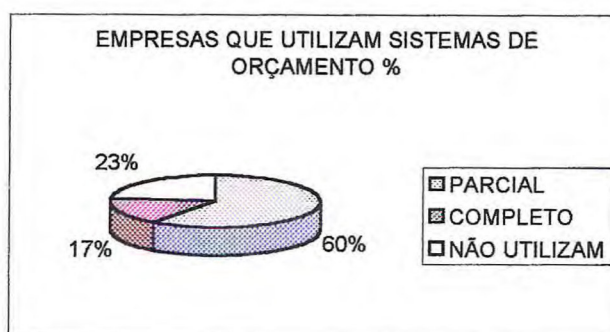


Figura 01 – Empresas que utilizam sistemas de orçamento – em %

Esta parcela é bastante significativa, tendo em vista o número de empresas entrevistadas. As empresas que adotam planejamento empresarial e modo completo ou parcial informaram que esse planejamento atende às áreas:

- Financeira, Vendas e Produção: 39,13%
- Financeira e Vendas: 26,09%
- Vendas e Produção: 13,04%
- Financeira, Vendas e Orçamentária: 8,70%
- Financeira, Vendas, Orçamentária e Produção: 8,70%
- Financeira: 4,35%

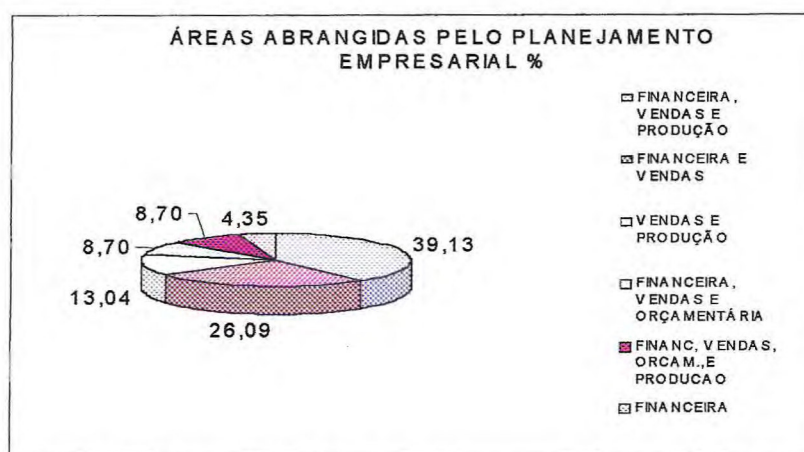


Figura 02 – Áreas abrangidas pelo Planejamento Empresarial – em %

O principal motivo apontado pelas empresas que não utilizam planejamento foi o alto custo.

O cálculo de preços para produtos e/ou serviços é feito principalmente com base nos custos e na concorrência (33,33%). Em seguida vêm a experiência do empresário e custos (16,67%). Os demais resultados são demonstrados a seguir:

- Concorrência: 6,67%
- Marcador de preços: 6,67%
- Marcador de preços e Ponto de equilíbrio: 6,67%
- Concorrência e Marcador de preços: 3,33%
- Marcador de preços, Ponto de equilíbrio, Margem de contribuição unitária: 3,33%
- Concorrência, Marcador de preços e Ponto de equilíbrio: 3,33%

- Concorrência, Custos e Margem de contribuição unitária: 3,33%
- Ponto de equilíbrio, Marcador de preços e Custos: 3,33%
- Outros métodos: 13,32%

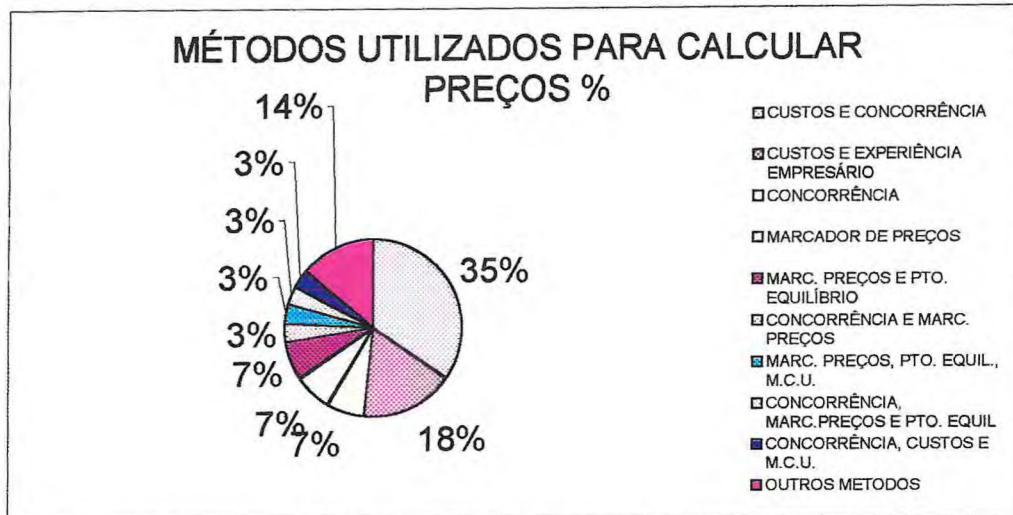


Figura 03 – Métodos utilizados para o cálculo de preços de produtos ou serviços – em %

Tendo em vista o resultado obtido com essa pergunta, observa-se a fragilidade dos processos adotados por essas empresas. O fato de basearem os preços de seus produtos e/ou serviços principalmente na concorrência e na experiência do empresário demonstra que as peças orçamentárias não estão sendo utilizadas corretamente. Se a empresa tem meios de verificar como está a margem de lucro de seus produtos e/ou serviços, bem como métodos que ajudariam na redução de custos e ajusta seus preços com base somente nos parâmetros expostos, tem nas mãos uma ferramenta que não sabe utilizar, isto é, tem à disposição um sistema que só lhe servirá para retratar fatos passados e com um custo ainda maior, pois implantar um sistema e não utilizá-lo implica em custos para a entidade. O planejamento e orçamento, nesse caso, estão sendo controles do passado e não perspectivas para o futuro.

Verificou-se também que a participação do Contador tem parcela significativa junto às empresas entrevistadas. Cerca de 30% das empresas utilizam-se do assessoramento econômico-financeiro do Contador e do administrador financeiro. Em seguida, aparecem o proprietário (20,00%), o gerente e o contador (10,00%), o administrador-financeiro e o gerente (10,00%), os demais resultados juntos (equipe própria de consultores, etc) somaram 30%.

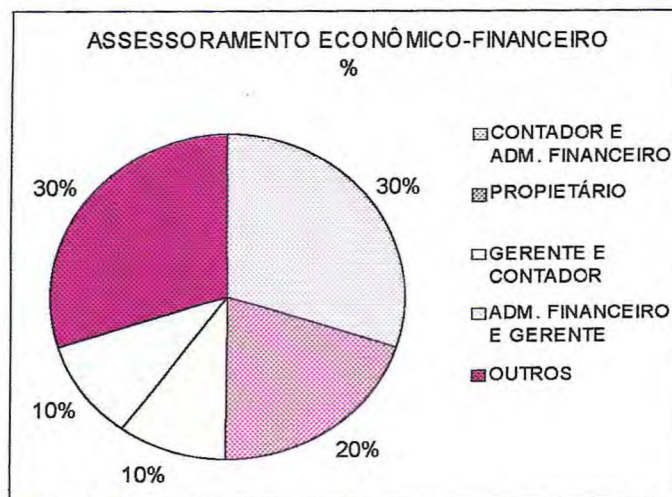


Figura 04 – Assessoramento econômico-financeiro nas empresas – em %

Esse resultado reforça a idéia de que o Contador deixou de ser aquela figura que calcula impostos e contabiliza fatos já ocorridos e passou a ter maior influência na tomada de decisões das empresas. As informações geradas por seus serviços têm obtido destaque junto à alta administração. Outro ponto importante a ser ressaltado sobre esta pergunta é que nenhuma das empresas estudadas recebia assessoramento de entidades como o SEBRAE e BNB (Banco do Nordeste do Brasil). O motivo apontado pelas empresas é que tornava-se mais funcional e barato contratar gerentes e/ou consultores ao invés dessas entidades.

As atividades de controle mais adotadas foram:

- Controle de estoque e Fluxo de caixa: 30,77%
- Fluxo de caixa, Controle de estoque, Sistema de custos: 26,92%
- Sistema de Custos, Fluxo de caixa, Orçamentos, Controle de estoque e Planejamento tributário: 15,38%
- Controle de estoque: 11,54%
- Fluxo de caixa e Sistema de custos: 7,69%
- Fluxo de caixa, Orçamentos e Controle de estoque: 3,85%

13,33% dos entrevistados (total geral) não adotam nenhuma atividade de controle.

Apesar de boa parte das empresas adotarem controle de estoque e fluxo de caixa, a maioria não adota sistema de custos. O quadro torna-se ainda mais preocupante

quando verifica-se que somente algumas empresas adotam orçamentos e planejamento tributário. O orçamento, bem como o planejamento tributário, são pontos fundamentais dentro do controle de gastos das empresas. Um bom planejamento tributário pode reduzir, e muito, os gastos com impostos e encargos pagos pelas empresas. Em um país onde a principal fonte de custos reside na área tributária, talvez esta fosse uma alternativa de redução de custos.

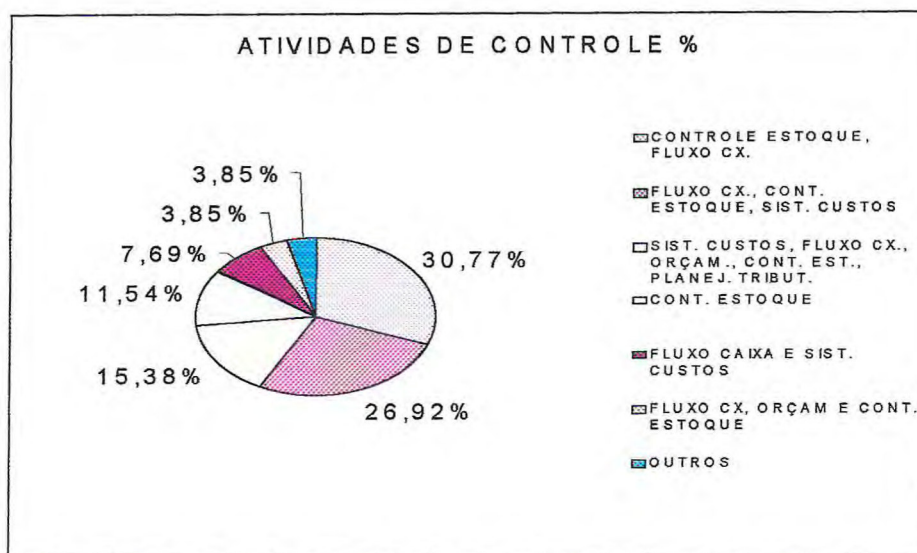


Figura 05 – Principais atividades de controle adotadas pelas empresas – em %

A última pergunta diz respeito a alterações nos programas de orçamentos das empresas, no sentido de melhorá-los. Oitenta por cento (80%) das empresas que adotam alguma forma de controle responderam que fazem alterações mensais em seus programas de orçamentos e 30% não fazem nenhum tipo de alteração. Um sistema de orçamentos que não é flexível às mudanças que se fizerem necessárias é um sistema falho e, provavelmente, não funcionará por muito tempo dentro das empresas. Do mesmo modo, um sistema que precisa ser modificado com muita frequência demonstra falha em sua estrutura e torna-se oneroso para a empresa. O ideal seria um estudo trimestral para detectar problemas e fazer as alterações necessárias.

O planejamento e o sistema de orçamentos para serem eficientes devem ser sensíveis ao meio externo (alta de juros, pacotes econômicos, etc.) e interno (mudanças na política de compras, alterações de fornecedores, prazos, preços, etc.).

CONCLUSÃO

Depois dos resultados obtidos com a pesquisa, pode-se fazer algumas considerações relevantes. A principal delas é que, para qualquer empresa, seja ela microempresa, empresa de pequeno porte ou normal, o planejamento e o orçamento são ferramentas tão importantes quanto o proprietário. A economia brasileira passa por profundas transformações e é preciso estar preparado para aguardá-las.

Verificou-se que no universo de empresas estudado apenas algumas utilizavam planejamento e orçamentos. A maioria limita-se a manter o controle de seus estoques e fluxo de caixa. Tais ferramentas são importantes, porém insuficientes para diagnosticar o perfil de uma empresa e fundamentar decisões importantes. Observa-se, também, que este quadro foi detectado junto a empresas de médio porte, o que causa bastante preocupação, tendo em vista que este segmento empresarial é uma fatia importante do mercado brasileiro e fundamental para o bom desenvolvimento da economia.

Outro ponto observado é que, apesar de algumas empresas adotarem o planejamento e orçamentos, as perguntas do questionário demonstraram que esses sistemas têm falhas que podem comprometer o bom gerenciamento das informações, o que leva à conclusão de que não basta possuir um sistema de orçamentos, é preciso adequá-lo à realidade de cada empresa.

Conclui-se que o mercado atual exige das empresas um melhor controle de suas informações, e que a falta desse controle pode levar as empresas ao insucesso. A formalização dos processos de controle, sob a forma de orçamentos, aparece como uma alternativa para as empresas alcançarem seus objetivos e se tornarem competitivas. O mercado exige qualidade e competência. Para o bom desenvolvimento desses dois parâmetros faz-se necessária a implantação de métodos de controle e o direcionamento de metas, e o planejamento e orçamento aparecem como uma alternativa de caminho para as empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Lei nº 9.317, de 05 de Dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, p. 25.973/7, dez. 1996.
- CAGGIANO, Paulo Cesar e Sandra Figueiredo. **Controladoria Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1993.
- Equipe de Professores da FEA/USP. **Contabilidade Introdutória**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- FARAH, Osvaldo E. e Marly Cavalcanti. **Empresas Criação e Administração**. São Paulo: Ed. Érica, 1992.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- _____. **Administração Financeira, As Finanças das Empresas Sob Condições Inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1985.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial, Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- Retrospectiva; A década que revolucionou o Brasil**. PEGN (Pequenas Empresas Grandes Negócios) , Rio de Janeiro, nº 120, p. 42-46, jan. 1999.
- WELSCH, Glenn A. **Orcamento Empresarial**. 4ª Ed. Tradução Antonio Zoratto. São Paulo: Atlas, 1992.

ANEXOS

ANEXO I – Modelo de Orçamento de Caixa

	1º TRIM.	2º TRIM.	3º TRIM.	4º TRIM.
I) Saldo Inicial de Caixa	20.000,00	51.150,00	85.050,00	112.550,00
II) Entradas de Caixa	35.000,00	39.000,00	38.000,00	50.000,00
- Proveniente de vendas	30.000,00	35.000,00	30.000,00	40.000,00
- Proveniente de alienação do Ativo fixo	0	0	0	0
- Outras entradas de caixa	5.000,00	4.000,00	8.000,00	10.000,00
III) Saídas de Caixa	3.850,00	5.100,00	10.500,00	11.100,00
- Mão-de-obra direta	1.000,00	1.500,00	3.000,00	3.500,00
- Mão-de-obra indireta	0	0	0	0
- Custos indiretos de fabricação (*)	500,00	600,00	1.000,00	2.000,00
- Compra de matéria-prima	1.600,00	2.000,00	5.000,00	3.500,00
- Despesas operacionais	100,00	150,00	200,00	250,00
- Pagamentos de impostos	150,00	200,00	300,00	350,00
- Compra de Ativos fixos	0	0	0	0
- Pagamentos de dividendos	0	0	0	0
- Outras saídas de caixa	500,00	650,00	1.000,00	1.500,00
IV) Saldo Parcial de Caixa (I + II – III)	51.150,00	85.050,00	112.550,00	151.450,00
V) Ajuste Final de Caixa	0	0	0	0
- Empréstimos bancários	0	0	0	0
- Financiamentos bancários	0	0	0	0
- Pagamento de principal de empréstimos	0	0	0	0
- Pagamento de juros de empréstimos	0	0	0	0
-Pagamento de principal de financiamentos	0	0	0	0
- Pagamento de juros de financiamentos	0	0	0	0
- Aplicações financeiras	0	0	0	0
- Resgate de aplicações financeiras (**)	0	0	0	0
V) Saldo Final de Caixa (IV + OU – V)	51.150,00	85.050,00	112.550,00	151.450,00

(*) Deduzir mão-de-obra indireta e depreciação

(**) Resgate líquido, ou seja, deduzidos os impostos

ANEXO II – Modelo de D.R.E. projetada

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
PERÍODO 19 __	
	R\$
RECEITAS BRUTA DE VENDAS	50.000,00
Receita Bruta de Vendas	50.000,00
(-) Deduções da Receita Bruta de Vendas	(15.000,00)
Impostos s/ Vendas	15.000,00
Receita Líquida de Vendas	35.000,00
Custo das Vendas	5.000,00
(=) RESULTADO BRUTO	30.000,00
(-) Despesas Operacionais	(10.000,00)
Despesas c/ Vendas	8.000,00
Despesas Gerais e Administrativas	1.000,00
Encargos Financeiros Líquidos	1.000,00
Outras Despesas e Receitas Operacionais	0
Lucros de Participações	0
Prejuízo de Participações	0
(=) Resultado Operacional	20.000,00
(-) Resultado não-operacional	(5.000,00)
(=) Resultado antes do Imposto de Renda	15.000,00
(-) Provisão p/ Imposto de Renda	(150,00)
(=) Resultado Líquido do Exercício	14.850,00

ANEXO III – Modelo de Balanço Patrimonial projetado

BALANÇO PATRIMONIAL			
ATIVO		PASSIVO	
- CIRCULANTE	35.000,00	- CIRCULANTE	5.150,00
Caixa e Bancos	20.000,00	Fornecedores	5.000,00
Duplicatas a receber	10.000,00	Provisão Imposto de Renda	150,00
Estoques	5.000,00	Dividendos	0,00
- REAL. A LONGO PRAZO	2.000,00		
- PERMANENTE	18.000,00	- EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	0,00
Edificações	5.000,00	Financiamentos	0,00
Veículos	10.000,00	- PATRIMÔNIO LÍQUIDO	30.000,00
Máquinas e equipamentos	1.500,00	Capital	30.000,00
Móveis e utensílios	500,00	Reservas	0,00
		- LUCROS OU PREJUÍZOS	
		ACUMULADOS	19.850,00
TOTAL	55.000,00	TOTAL	55.000,00

BSFEAG

APÊNDICE

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

01) Descrição da empresa (ramo de atividade / enquadramento / faturamento médio mensal)

02) A empresa adota planejamento empresarial ?

SIM

Intensidade:

- Parcial
- Completo

NÃO

Desconhece

03) A empresa usa métodos de Planejamento e Orçamento?

SIM

NÃO

Quais?

Esse Planejamento atende a que áreas ?

- Financeira
- Vendas
- Orçamentária
- Produção

Em caso de resposta Positiva:

- Você recebe relatórios sobre isso? _____
 - Com que frequência? _____
 - Sente falta de alguma informação em seus relatórios?
Qual? _____
-
-

Em caso de resposta Negativa:

- Não acha importante
- Desconhece o assunto
- Alto custo
- Outros motivos

04) Como é feito o cálculo para o preço de seus produtos e/ou serviços?

- Baseado na experiência do empresário

- Com base no mercado (concorrência)
 - Marcador de preços
 - Outro método
-
-

05) Tem assessoramento econômico-financeiro externo e/ou interno?

- Proprietário
 - Administrador Financeiro
 - Gerente
 - Equipe própria de consultores
 - Contador
 - SEBRAE
 - BNB
 - Outros
-
-

05) Seu Contador já lhe falou sobre Planejamento e Orçamento Empresarial?

SIM

NÃO

06) Que outras atividades de controle adota?

- Fluxo de Caixa
- Orçamento
- Controle de Estoque
- Planejamento Tributário
- Sistema de Custos

07) Existe acompanhamento dos orçamentos elaborados no sentido de alterá-los quando necessário?

SIM

NÃO

- Mensal
- Trimestral
- Anual

↳ Ressaltamos que os dados obtidos através deste questionário são destinados exclusivamente para a elaboração de monografia e serão tratados com o mais absoluto sigilo.