

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTABILIDADE E FINANÇAS**

MILENE FIGUEIREDO

**DIAGNÓSTICO DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO SETOR DE COMBUSTÍVEIS**

CURITIBA

2012

MILENE FIGUEIREDO

**DIAGNÓSTICO DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO SETOR DE COMBUSTÍVEIS**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças no Programa de Pós Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a Dra. Márcia M. S. Bortolucci Espejo.

CURITIBA

2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que em todos os momentos está presente na minha vida, e por permitir mais esta conquista.

A minha família, que me apoia incondicionalmente, com muito amor e me incentivando sempre a ir em busca dos meus sonhos.

Aos professores do curso, que contribuíram com seu conhecimento, seu tempo, com muita dedicação.

Em especial, agradeço a Prof^a Dra. Márcia M. S. Bortolucci Espejo, que me orientou na elaboração do presente trabalho. Obrigada pela atenção e dedicação.

“O coração do homem pode fazer planos, mas a resposta certa vem dos lábios do senhor”.

Provérbios 16:1

RESUMO

FIGUEIREDO, M. **Sistema Orçamentário: um estudo de caso em uma empresa do setor de combustíveis.** O presente trabalho tem por objetivo principal analisar o sistema orçamentário de uma empresa do setor de combustíveis com o intuito de verificar se o sistema realizado está proporcionando os resultados almejados pela organização. Trata-se de um estudo de caso realizado em uma empresa situada no estado do Paraná. Foi realizada uma análise do orçamento do ano de 2011 elaborado pela empresa, em relação à forma de elaboração, análise e controle. Neste estudo de caso descritivo utilizou-se pesquisa bibliográfica e documental de natureza qualitativa sobre o tema orçamento empresarial. Os resultados encontrados apontam que a empresa considera importante a utilização do orçamento, e no geral, consegue atingir algumas metas, porém, o mesmo não é realizado de forma adequada e principalmente, o controle orçamentário não é realizado; os centros de custos não são envolvidos no processo, não sabem da existência do orçamento, e as variações não são analisadas adequadamente. Essa situação demonstra que a empresa necessita reavaliar seus conceitos e readequar seu sistema orçamentário.

Palavras chave: Orçamento empresarial, Controle Orçamentário.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PLANOS CONTIDOS NO ORÇAMENTO E SUA SEQUÊNCIA.....	17
FIGURA 2 – RESPONSABILIDADES DE PLANEJAMENTO E CONTROLE POR AQUISIÇÃO ADMINISTRATIVA.....	18
FIGURA 3 – PROJEÇÃO DE GASTOS: INVESTIMENTOS, DESPESAS, CUSTOS E PERDAS.....	37
FIGURA 4 – O QUE SIGNIFICA CONTROLE NA SUA ORGANIZAÇÃO.....	41
FIGURA 5 – MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DO OBZ.....	50
FIGURA 6 – MODELO BÁSICO DE CONCEPÇÃO DO ABB ATRAVÉS DE OITO PASSOS.....	54
FIGURA 7 – DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL AO BEYOUND BUDGETING.....	55

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CUSTO DOS MATERIAIS CONSUMIDOS – ORÇADO E REALIZADO...	45
TABELA 2 – DELINEAMENTO DA PESQUISA	58
TABELA 3 – PRINCIPAIS INDICADORES FINANCEIROS DA EMPRESA.....	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	13
2.2.1 Princípios gerais do planejamento orçamentário	15
2.2.2 Elementos que devem ser tratados antes do início do orçamento	20
2.2.3 Sistema de informações gerenciais	22
2.2.4 Vantagens do orçamento	23
2.2.5 Limitações do orçamento empresarial	25
2.2.6 Etapas de elaboração do orçamento	28
2.2.7 Etapa operacional	28
2.2.7.1 Plano de marketing e vendas	28
2.2.7.2 Plano de produção e suprimentos	31
2.2.7.3 Plano de investimentos	34
2.2.7.4 Plano de recursos humanos	35
2.2.8 Etapa financeira	36
2.2.8.1 Custeio de produtos e serviços	38
2.2.8.2 Demonstrações contábeis projetadas	38
2.2.8.3 Indicadores financeiros e não financeiros	39
2.2.9 Controle Orçamentário	40
2.2.9.1 Por que realizar o acompanhamento orçamentário	45
2.2.9.2 Limitações do instrumento	46
2.2.10 <i>Beyond Budgeting</i>	46
2.2.10.1 Utilização inadequada do instrumento	48
2.2.11 Tipos de orçamento	49
2.2.11.1 Orçamento base zero (OBZ)	49
2.2.11.2 Orçamento contínuo	51

2.2.11.3 Orçamento flexível.....	52
2.2.11.4 Orçamento baseado em atividades.....	53
2.2.11.5 Orçamento corrigido.....	54
2.2.11.6 Evolução do modelo orçamentário.....	55
2.2.12 Fluxo de caixa.....	56
3 METODOLOGIA.....	57
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	57
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	58
4 ESTUDO DE CASO.....	59
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	59
4.2 ANÁLISE FINANCEIRA.....	60
4.3 ANÁLISE DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO.....	62
4.3.1 O Planejamento orçamentário.....	62
4.3.2 Controle orçamentário.....	64
4.3.3 Análise do orçamento de 2011.....	65
4.3.4 Fluxo de caixa.....	79
5 CONCLUSÕES.....	80
REFERÊNCIAS.....	82
ANEXOS.....	84

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos as organizações vêm enfrentando problemas em relação ao controle de seus gastos e investimentos, que ao passarem despercebidos, acabam fazendo com que empresas de diversos tamanhos e segmentos venham a ter problemas financeiros a até mesmo fechar as portas. Neste sentido, empresas e estudiosos estão buscando obter maior conhecimento sobre o sistema orçamentário, com objetivo de proporcionar às empresas um método mais eficiente no controle dos seus negócios.

De acordo com Welsch (1983, p. 27), “acredita-se que o principal fator de sucesso de uma empresa é a capacidade de sua administração no sentido de planejar e controlar as suas atividades”. Deste modo guiando a empresa a atingir seus objetivos de curto e principalmente de longo prazo, através de ações eficazes que geram sofisticação e proporcionam maior lucro.

Para tal, é necessário haver um maior envolvimento dos gestores no sentido de entender a função do planejamento dentro da organização, para ser capaz de tomar as decisões corretas e assim, ajudar a empresa a se manter bem, diante da grande concorrência que é cada vez mais acirrada no mundo dos negócios.

Neste sentido, o orçamento é uma importante ferramenta empresarial, e torna-se um grande aliado da empresa na busca por maior controle sobre seus gastos, permitindo controle, análise e avaliação, projetando a empresa para um futuro mais certo. De acordo com Frezatti (2009, p. 46), o orçamento “é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que o *accountability*, a obrigação dos gestores de prestar contas de suas atividades, possa ser encontrado”. Assim, confirmando a importância deste instrumento na gestão empresarial e a importância deste estudo.

Neste contexto, a presente pesquisa consiste em um estudo de caso descritivo, através de pesquisa de caráter qualitativa e bibliográfica, e análise documental para obter os dados necessários ao estudo, realizado em uma empresa do setor de combustíveis localizada no estado do Paraná.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O Controle orçamentário é um instrumento de gestão necessário para o controle dos gastos empresariais, bem como, uma forma de propiciar um estudo sobre a capacidade da empresa em realizar investimentos necessários ao seu crescimento. Desta forma, este sistema de controle empresarial torna-se de extrema importância no mundo empresarial, por isso a necessidade de que este seja realizado de forma correta e coerente com a realidade da empresa.

Desta forma a elaboração do orçamento deve ser feita com detalhes e com o envolvimento de todos os setores-chave da organização, através da participação dos responsáveis pelos departamentos ou centros de custos, pois todos fazem parte da execução e conseqüentemente são responsáveis pelo bom funcionamento do sistema, e assim, empresa poderá ter maiores chances de obter sucesso desejado pela organização como um todo.

O controle orçamentário é muito importante neste processo, através dele que se verificam as variações do que foi planejado com o que foi efetivamente realizado pela empresa, para ser analisada e tomada às devidas ações corretivas. O que ocorre é que muitas empresas podem não obter o resultado almejado, pois não realizam o acompanhamento do orçado *versus* o realizado, e assim, não conseguem identificar e eliminar as causas de falhas no sistema.

Diante do contexto apresentado, a questão orientativa do presente trabalho é a seguinte:

O sistema orçamentário desenvolvido pela empresa em estudo está proporcionando os resultados almejados pela organização?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos elaborados do presente trabalho, base para o estudo, se subdividem em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar se o sistema orçamentário realizado pela empresa em estudo está proporcionando os resultados almejados pela organização.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar como ocorre o processo orçamentário na empresa em estudo;
- Verificar se as metas da empresa estão sendo alcançadas, tomando como base o ano de 2011;
- Propor melhorias ao sistema orçamentário.

1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se pela grande necessidade das empresas em obter uma forma eficiente de controlar os gastos da empresa, podendo ainda identificar áreas na empresa que são eficientes e as que são ineficientes, disciplinar colaboradores, motivar através das metas estipuladas, e verificar a possibilidade de investimentos para o crescimento da organização, entre vários outros benefícios que a empresa pode obter ao utilizar de forma adequada um sistema orçamentário.

No âmbito acadêmico, o estudo se justifica pelo aprofundamento dos estudos acerca do tema orçamento empresarial, permitindo à pesquisadora a compreensão de que um sistema orçamentário bem definido e controlado acarreta em uma melhor otimização dos processos da empresa, controle de gastos e outros benefícios, garantindo a sobrevivência da empresa, maior competitividade no mercado e principalmente seu crescimento.

Tal relevância demonstra a importância de identificar e analisar o funcionamento do sistema orçamentário realizado pela empresa pesquisada, pois a mesma não está conseguindo realizar os controles necessários para o devido

sucesso do orçamento, além de não estar conseguindo disseminar sua elaboração e controle a todos da administração, tornando mais evidente a importância do tema em questão.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está subdividido em cinco capítulos necessários a compreensão do estudo. O primeiro capítulo é destinado à introdução da pesquisa, com uma visão geral da importância do tema de estudo, consta também os objetivos gerais e objetivos específicos necessários ao encaminhamento do estudo.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico com temas relacionados diretamente ao orçamento empresarial, como conceitos básicos sobre orçamento empresarial, etapas de elaboração de um orçamento, tipos de orçamento e controle orçamentário. Os principais autores que serviram de base para a elaboração do referencial teórico foram Frezatti, Welsch, Sanvicente, Lunkes e Padoveze.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa, caracterizada por revisão bibliográfica e pesquisa exploratória descritiva, e estudo de caso. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, que de acordo com Malhotra (2006) é considerada mais adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas.

O quarto capítulo destina-se à descrição da empresa em estudo e a análise detalhada dos dados obtidos na pesquisa, em relação ao sistema orçamentário realizado pela empresa.

E por fim, no quinto capítulo são observadas as conclusões e considerações finais em relação ao estudo de caso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar a presente pesquisa serão abordados assuntos relevantes em relação ao tema Orçamento Empresarial.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Primeiramente serão expostas algumas considerações em relação ao conceito de planejamento estratégico, visto que este instrumento gerencial é um ponto base para a elaboração do orçamento empresarial.

O planejamento estratégico empresarial é um importante instrumento de auxílio para o desenvolvimento da organização. Segundo Fischmann e Almeida (1995, p. 25), *apud* por Frezatti (2009, p. 24), o planejamento estratégico pode ser definido como sendo uma:

Técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

Tal consideração é também reconhecida por Padoveze (2010, p. 23), que complementa que esta fase “tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais”. Neste sentido, uma vez que a empresa define sua missão, estabelece seus objetivos e metas, define estratégias para atingir seus objetivos e analisa as oportunidades e ameaças inerentes aos seus negócios, torna-se mais fácil a tomada de decisões estratégicas adequadas e coerentes com a realidade da empresa.

Ansoff (1991, p. 20) *apud* Frezatti (2009, p. 24), complementa que o planejamento estratégico deve fornecer à organização as duas necessidades a seguir:

- a) preparar a empresa para um futuro que não seria uma simples projeção do passado; e
- b) preparar a empresa de maneira abrangente e sistemática.

Desta forma, permitindo a organização uma visão mais ampla do seu ambiente e possibilitando a definição de metas e objetivos mais abrangentes e de longo prazo. Consiste não somente na análise e projeção do passado em cenários futuros, mas a análise mais profunda da situação da empresa e assim facilitando o planejamento de onde a empresa quer chegar.

De acordo com Frezatti (2009, p. 26), “A conexão entre o longo e o curto prazo, associando questões estratégicas a táticas, constitui-se em elemento de extrema relevância para o bom desenvolvimento do sistema de planejamento como um todo”. Em função disso os administradores conseguem planejar o futuro da organização, se preparar para crescer e para superar possíveis dificuldades financeiras e operacionais que possam surgir.

2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Segundo Frezatti (2009, p. 46), “o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício”. Lunkes (2003, p. 27) complementa que “o processo orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão das despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes e fixação de padrões definidos de atuação para indivíduos com responsabilidades de supervisão”. Ou seja, as estratégias, objetivos e metas previamente estabelecidos no planejamento estratégico serão incorporados ao orçamento empresarial para o controle dos gastos e investimentos da empresa.

Esse conceito também é reforçado por Steiner (1979) *apud* Frezatti (2009, p. 103) quando observa que o orçamento constitui-se de “métodos integrados para traduzir o plano estratégico em ações correntes, guiá-lo para ação, definir padrões para coordenação das ações e gerar a base para controle de desempenho”. Verifica-se novamente a afirmação de que o planejamento estratégico empresarial é peça de extrema importância para a elaboração do orçamento.

Tal afirmação também é reconhecida por Padoveze (2010, p. 31) ao salientar que “o orçamento é a ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia”.

Sanvicente (1983, p. 23) concorda que o sistema orçamentário é “um plano abrangendo todo o conjunto das operações anuais de uma empresa, através da formalização do desempenho dessas importantes funções administrativas gerais”. Ou seja, é uma forma de controle empresarial que permite a empresa maior chance de alcançar do sucesso almejado, pois envolve todos os setores da organização, o que proporciona maior certeza na elaboração, análise e controle orçamentário.

Em contraponto, Hope e Fraser (2003) *apud* Frezatti (2009, p. 103) salientam que “o orçamento constitui muito mais um processo de desempenho gerencial do que de planejamento financeiro”. Neste sentido, o orçamento estaria proporcionando a empresa melhor organização, controle e avaliação do desempenho de seus processos e não como uma forma de controle efetivo de seus gastos.

Tais considerações são reforçadas pelo autor Frezatti (2009), quando afirma que o orçamento proporciona condições de avaliação do desempenho da empresa, das suas áreas internas e de seus gestores, contudo, o orçamento, quando do estabelecimento de metas e objetivos setoriais, promove o desenvolvimento de cada área organizacional e ainda, avalia o desempenho dos gestores para atingir os objetivos e metas pré-estabelecidos, pois estes são envolvidos diretamente na condução e na realização adequada do processo orçamentário.

Padoveze (2010, p. 31) complementa que “orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício”. Então, utilizando-se dos dados passados a empresa acrescentará considerações relevantes que podem interferir no orçamento, como crescimento do mercado, inflação, taxa de juros, variação cambial e até mesmo premissas internas que podem interferir no resultado do seu orçamento.

Na visão de Welsch (1983, p. 21) o orçamento pode ser definido “como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração”. Ou seja, é uma forma da empresa organizar sistematicamente as atividades relacionadas à administração, um

planejamento de como a empresa deve executar as responsabilidades, no sentido de planejar, coordenar e controlar.

Uma das funcionalidades do orçamento apresentada por Frezatti (2009), é que o orçamento pode ser considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas para o processo de *accountability*, que se define pela obrigação dos gestores de prestar contas das suas atividades. De acordo com o autor, o processo de orçamento na pirâmide organizacional pode ser *top-down*, de cima para baixo, *bottom-up*, de baixo para cima, ou ainda uma mistura das duas. Normalmente, a forma mais utilizada é a *top-down*, devido à praticidade e rapidez, por envolver apenas as pessoas que estão mais ao topo da pirâmide, geralmente, diretores, gerentes e supervisores. Mas vale ressaltar a importância da participação de mais pessoas, envolvidas diretamente com cada área específica, pois somente essas tendem a ter um conhecimento mais aprofundado da atividade, facilitando a previsão mais realista no orçamento.

Contudo, vale ressaltar que o orçamento é fundamental “pois fornece uma orientação sofisticada para a administração eficaz e, portanto, para ajudar a evitar muitos dos erros de comportamento por parte dos administradores.” (WELSCH, 1983, p. 36). Porém, vale ainda destacar que um orçamento mal elaborado, mal entendido e mal aplicado tende a ser pior para o administrador e para a organização do que se não existisse.

2.2.1 Princípios gerais do planejamento orçamentário

Segundo Welsch (1983) existem alguns princípios que as organizações devem verificar para que o processo de gerenciamento da organização obtenha sucesso. São eles:

- **Envolvimento administrativo:** consiste na alta administração compreender o papel do planejamento, repassar recursos ao seu desenvolvimento, cobrar resultados e promover o envolvimento de várias pessoas no processo.

- Adaptação organizacional: As responsabilidades de cada um dentro da organização devem estar bem claras e definidas, assim como, o organograma deve apresentar a realidade da empresa, permitindo envolver as pessoas corretas e cobrá-las.
- Contabilidade por área de responsabilidade: Os centros de lucros e de custos devem estar bem definidos na contabilidade, a plano de contas deve refletir exatamente as operação existentes e ou previstas pela empresa.
- Orientação por objetivos: Os indivíduos devem se responsabilizar pelos objetivos pertinentes as suas áreas dentro da organização, o que permitirá a avaliação do nível de eficiência e até mesmo a política de remuneração.
- Comunicação integral: A comunicação e a participação são importantes nesta fase, à comunicação bem cara no processo de planejamento, mas fácil será a resolução de problemas que possa surgir no decorrer do processo.
- Expectativas realísticas: Deve-se tomar cuidado no desenvolvimento dos planos, eles não podem ser muito acomodados, e não muito agressivos, devem expressar o máximo a realidade.
- Oportunidade: Diz respeito ao momento mais adequado para se fazer a divulgação das informações para a utilização. Desta forma, o relatório de controle orçamentário tem que ser finalizado em tempo hábil, para não prejudicar o processo de divulgação do plano em momento adequado.
- Aplicação flexível: O plano deve ser flexível, caso haja a necessidade de incorporar informações ao longo do seu desenvolvimento.
- Acompanhamento: O planejamento somente será efetivo se for monitorada, acompanhado e controlado, além de identificar as variações e tomar ações, estas variações devem ser estudas e se necessário incorporadas ao plano.
- Reconhecimento do esforço individual e do grupo: A organização ao identificar as variações favoráveis ou desfavoráveis, e direcioná-las a um setor ou a um indivíduo, pode proporcionar uma consequência de remuneração, e assim, motivar os setores e pessoas envolvidas.

Essas abordagens citadas pelo autor são também confirmadas por Padoveze (2010). Servem como uma direção para o processo administrativo e são ações básicas necessárias ao funcionamento adequado do sistema, a Figura 1 demonstra de forma bem clara as etapas e os planos envolvidos no planejamento do orçamento.

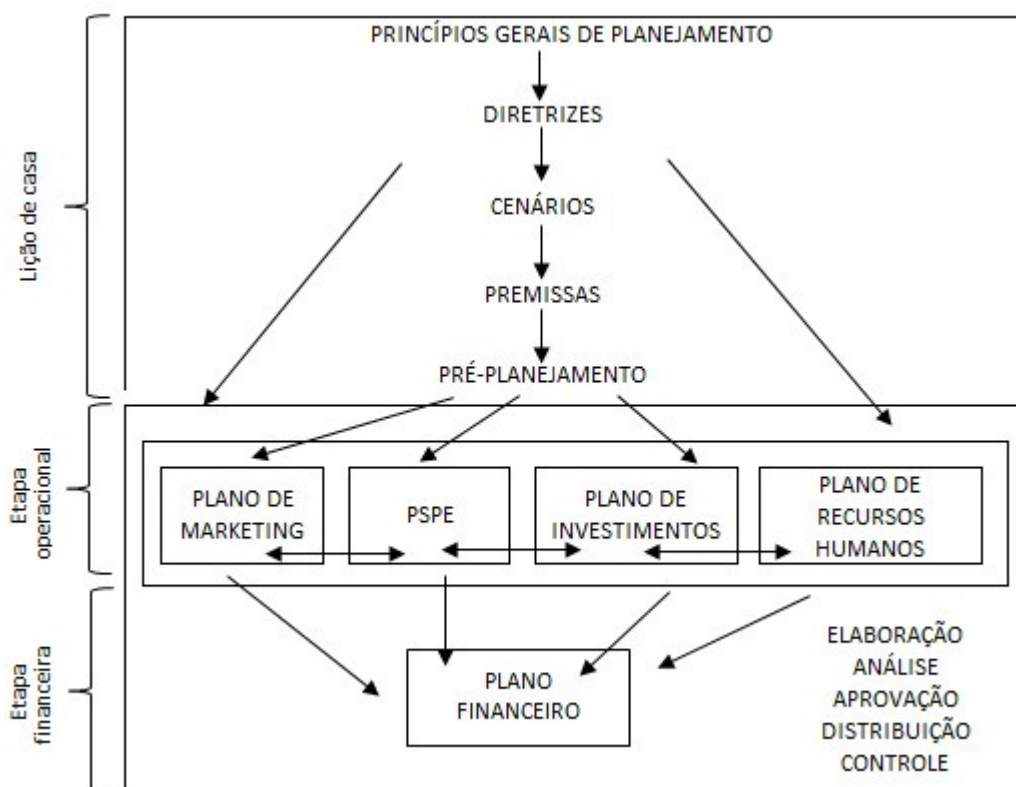


FIGURA 1: PLANOS CONTIDOS NO ORÇAMENTO E SUA SEQUÊNCIA
 FONTE: ADAPTADO DE FREZATTI (2009, p. 48)

Conforme mostra a figura, todos os planos da etapa operacional interagem entre si, e são formados a partir das definições de objetivos da empresa. Da mesma forma, todos os planos têm sua participação no plano financeiro, pois este controla os gastos de cada plano desenvolvido pela empresa e aloca os recursos necessários para a execução das atividades contidas em cada plano.

Na visão de Welsch (1983), o planejamento do orçamento é desenvolvido de acordo com o padrão a seguir:

- A alta administração estabelece os objetivos, as premissas e as diretrizes;
- Com base nas diretrizes, o gestor de cada unidade ou centro de custo elabora seu plano, como por exemplo, o plano de vendas;
- Esse plano é apresentado à alta administração para análise, avaliação e modificação se necessário;
- Os planos aprovados elaborados em cada unidade formam então, o plano global da empresa.

A Figura 2 demonstra a relação entre as responsabilidades de planejamento e controle dentro de uma estrutura organizacional:

POSIÇÃO	PROPORÇÃO DE TEMPO GASTO EM
Presidente do Cons. De Administração.	A FUNÇÃO DE PLANEJAMENTO
Presidente	
Vice-presidente Executivo	
Vice-presidente	
Chefe de Divisão	
Chefe de Departamento	
Assistente de Chefe de Departamento	
Supervisor	
Contramestre	
Ajudante de contramestre	
Operário	A FUNÇÃO DE CONTROLE

FIGURA 2: RESPONSABILIDADES DE PLANEJAMENTO E CONTROLE POR AQUISIÇÃO ADMINISTRATIVA.

FONTES: WELSCH (1983, p. 40)

Pode-se verificar na figura que quanto mais alto o cargo ocupado na pirâmide organizacional da empresa, maior tempo gasto em planejamento, e quanto mais o responsável desce na estrutura organizacional, mais tempo será gasto no controle do plano. As funções e cargos chave da organização, aqueles que são diretamente ligados à supervisão e ao controle das operações, são responsáveis pelo planejamento, os cargos relacionados à execução das atividades da empresa são os responsáveis pela execução e controle do que foi planejado.

Porém, vale ressaltar que quando o orçamento envolve um número menor

de pessoas, sua elaboração é mais rápida, pois não envolvendo muitas pessoas não há necessidade de reuniões e idas e vindas dos papéis dos cálculos dos pré-orçamentos (PADOVEZE, 2010).

Welsch (1983) complementa que a empresa deve seguir um plano, um conjunto de elementos, etapas, e passos existentes no planejamento e controle orçamentário. São eles:

1. Avaliação do efeito em potencial: relacionar as variáveis controláveis e variáveis não controláveis e também uma análise dos pontos fortes e pontos fracos a organização;
2. Especificação dos objetivos gerais da empresa pela administração: os objetivos gerais devem focalizar fatores genéricos, como potencialidades, atitudes, qualidade, como por exemplo, definir o propósito da empresa;
3. Estabelecimento de objetivos específicos para a empresa: definição de objetivos mensuráveis para a empresa, como por exemplo, taxas de crescimento, margens de lucro e taxas de retorno;
4. Formulação e avaliação das estratégias da empresa: formação de impulsos que parecem constituir as melhores alternativas para a empresa alcançar seus objetivos, com foco na identificação de áreas *críticas*;
5. Preparação das premissas de planejamento: são preparadas sob a forma de instruções e diretrizes da alta administração e são divulgadas aos centros de responsabilidades;
6. Preparação e avaliação dos planos de projetos: são os planos que se referem a itens como planos para aperfeiçoamento de produtos, construção e ampliação, ingresso em novas indústrias, etc.
7. Preparação e aprovação de um plano de resultados de longo prazo: cada responsável dos centros de responsabilidade, com base nas diretrizes recebidas, deverá formular o seu plano de resultados para, geralmente, cinco anos;
8. Preparação e aprovação de um plano de resultados e curto prazo: cada responsável dos centros de responsabilidade, com base nas diretrizes recebidas, deverá formular o seu plano de resultados para, geralmente, um ano;

9. Realização de análises suplementares: análise dos planos de curto e longo prazo, através das análises do ponto de equilíbrio, custos marginais, retorno sobre o investimento, projeções de dados históricos, entre outros;
10. Execução de planos: o administrador deve oferecer uma liderança eficaz e motivação positiva aos que estão sob sua supervisão, utilização do princípio da administração por exceção;
11. Elaboração, disseminação e utilização de relatórios de desempenho: Necessidade de controle contínuo e dinâmico através dos relatórios periódicos de desempenho;
12. Implantação de medidas de acompanhamento: os relatórios servem com base para identificar a causa de distorções, e assim tomar as devidas medidas corretivas.

2.2.2 Elementos que devem ser tratados antes do início do orçamento

Antes da organização dar início ao processo de planejamento do orçamento, é importante que a empresa entenda e analise algumas considerações. De acordo com Frezatti (2009) alguns elementos devem ser verificados antes do início de elaboração do orçamento, são eles:

- Diretrizes: É o *briefing*, da alta administração, significa que o que foi decidido no planejamento estratégico, deve ocorrer em um determinado tempo considerado pelo orçamento.
- Cenários: Deve-se considerar todos os cenários que possam afetar o desenvolvimento da organização (político, econômico e mercadológico).
- Premissas: São pressupostos definidos por alguém dentro da organização antes do processo de planejamento ter sido iniciado, e pode ser divididas em:
 - a) Operacionais: referente às atividades da empresa, como consumo de materiais, mão de obra, estrutura organizacional, hierarquia de

produtos, tendência de obtenção de insumos, preço de produtos, salários, etc.

- b) Estruturais: São critérios como moeda a ser utilizada e períodos do orçamento.
- c) Econômico-financeiras: São as premissas que se referem à inflação, juros, variação de preços de consumo e variação cambial.

- Pré planejamento: Consiste na montagem da demonstração dos resultados com as principais tendências esperadas pela alta organização.

Em relação à construção de cenários, o autor Pazoveze (2010, p. 55) considera que “o objetivo da construção de cenários é fundamentar as premissas orçamentárias.” Etapa importante do orçamento, pois é realizada a partir de informações importantes do ambiente econômico, político e social, que poderão interferir no resultado do orçamento, assim, através da tradução das variáveis macroeconômicas, que são as existentes na mídia, a empresa projeta três cenários, otimista, moderado e pessimista.

Já, as premissas orçamentárias, segundo Pazoveze (2010, p. 56), “decorrem do cenário escolhido.” Após a escolha do cenário mais provável, a empresa elabora as premissas orçamentárias, que tendem a afetar, direta ou indiretamente toda a empresa. Como exemplo de premissas orçamentárias pode-se citar: taxa de câmbio, inflação, taxa de juros, política de estocagem, TJLP, aumentos salariais, horas extras, entre outras.

Além dos elementos básicos citados por Frezatti (2009), mas que são necessários ao processo orçamentário, ainda devem ser estabelecidas bases para a elaboração do orçamento, que segundo Welsch (1983) são as seguintes:

- A alta administração deve estar comprometida com o conceito e o funcionamento do processo;
- É necessária a avaliação de variáveis internas e externas a empresa para que se possa tomar decisões relevantes;
- Realizar uma avaliação da estrutura organizacional e da atribuição de responsabilidades administrativas;

- Reorganização da contabilidade para contabilidade por áreas de responsabilidade;
- Deve ser formulada uma política em relação ao tempo a serem usadas no planejamento e controle;
- Deve ser estabelecido um programa de educação orçamentária para familiarizar todos os níveis com as finalidades do programa.

Essas bases são importantes para o devido sucesso do orçamento. Sem estas podem ocorrer falhas no sistema que podem comprometer os objetivos organizacionais.

2.2.3 Sistema de informações gerenciais

Segundo Frezatti (2009, p. 55), o sistema de informações gerenciais “consiste na espinha dorsal do controle gerencial”. Através dele, originou-se a facilidade em obter as informações necessárias para controle gerencial, e tomadas de decisões, além das informações contábeis que servirão para acompanhamento do orçamento e para gerar informações fiscais.

Ao se tratar dos relatórios gerenciais, Frezatti (2009) cita alguns conflitos que podem ser gerados quanto à confiabilidade, informação é apresentada sem viés ou erro, quanto a abrangências, pois as informações devem permitir uma ideia ampla da situação econômico financeira da empresa e tempestividade, pois deve chegar em tempo hábil para a tomada de decisões.

O autor Schwartz (*apud* CASTANHEIRA, 2008, p. 18),

[...] define o sistema de informações gerenciais como um sistema que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos, documentos e comunicações que coleta, valida, executa operações, transforma, armazena, recupera e apresenta dados para uso no planejamento orçamentário, contabilidade, controle e em outros processos gerenciais para os vários propósitos administrativos.

Ou seja, fornece todas as informações necessárias para tomada de decisões pela alta administração, contribuindo para o melhor desempenho do

processo administrativo, sendo parte importante do processo orçamentário, permitindo maior facilidade e controle de todos processos necessários ao bom funcionamento da empresa como um todo.

2.2.4 Vantagens do orçamento

É certo que qualquer sistema administrativo tem suas vantagens e desvantagens, assim, não seria diferente com o sistema orçamentário. Desta forma apresentam-se abaixo algumas vantagens em relação à utilização do orçamento, apresentada por Welsch (1983, p. 63):

(1) desenvolvimento da sofisticação da administração em seu uso; (2) elaboração de um plano (orçamentário) realista de vendas; (3) estabelecimento de objetivos e padrões realistas; (4) comunicação adequada de atitudes, políticas e diretrizes pelos níveis administrativos superiores; (5) obtenção de flexibilidade administrativa no uso do sistema; (6) atualização do sistema de acordo com o dinamismo do meio em que a administração atua.

Hansen e Mowen (1996) *apud* Frezatti (2009, p. 103) salientam que o orçamento traz benefícios como:

[...] força os gestores a planejar, proporciona recursos de informação que podem ser usados para aperfeiçoar o processo decisório, apoia o uso de recursos, definindo um padrão que será, na sequência, usado na avaliação de desempenho, e aperfeiçoa a comunicação e a coordenação.

Essas considerações são reforçadas pelo autor Frezatti (2009), ao afirmar que o orçamento proporciona condições de avaliação do desempenho da empresa, das suas áreas internas e de seus gestores. Quando do estabelecimento de metas e objetivos setoriais, promove o desenvolvimento de cada área organizacional e ainda, avalia o desempenho dos gestores para atingir os objetivos e metas pré-estabelecidas, pois estes são envolvidos diretamente na condução e na realização do processo orçamentário.

Algumas vantagens mais específicas obtidas com a utilização do orçamento são apresentadas por Welsch (1983) e são citadas a seguir:

- a) Obriga a análise antecipada das políticas básicas;
- b) Exige uma estrutura empresarial com as responsabilidades de cada função bem definida;
- c) Obriga a todos os membros de administração a participarem do processo de elaboração de objetivos e planos;
- d) Obriga os chefes a fazerem planos em harmonia com todos os demais departamentos;
- e) Exige a quantificação do que é necessário para um desempenho satisfatório;
- f) Exige dados contábeis históricos adequados e apropriados;
- g) Reduz custos ao aumentar a amplitude de controle;
- h) Obriga ao uso mais econômico de mão de obra, matéria prima, instalações e capital;
- i) Liberta os executivos de muitos problemas internos rotineiros devido à relação de autoridade bem definida;
- j) Tende a eliminar a incerteza da administração em relação à política e aos objetivos básicos;
- k) Destaca as áreas de eficiência e ineficiência;
- l) Promove a compreensão mútua de problemas entre os membros da empresa;
- m) Força uma autoanálise periódica da empresa;
- n) Ajuda no processo de obtenção de crédito bancário;
- o) Permite a verificação de progresso e relação aos objetivos da empresa.

A partir do levantamento dessas vantagens, citadas por alguns autores, verifica-se que o orçamento proporciona diversos benefícios para a organização que o utiliza. Porém, vale ressaltar que as vantagens obtidas são advindas de um conjunto de atividades que devem ser desenvolvidas de forma clara e coerente para que se obtenha os resultados almejados.

2.2.5 Limitações do orçamento empresarial

No que tange às limitações que podem ser encontradas no processo orçamentário, Hansen, Otley e Van der Stede (2003) *apud* Frezatti (2009), consideram que devem ser realizadas revisões mais frequentes do orçamento e focar na análise de desempenho mais voltado para os indicadores relativos e não os fixos.

Hansen e Mowen (1996) *apud* Frezatti (2009, p. 105), reconhecem que o orçamento tem grande impacto sobre o desenvolvimento da carreira, premiações e promoções dos executivos. Assim, o orçamento estaria provocando modificações no comportamento das pessoas envolvidas, que podem ser positivas ou não, dependendo dos objetivos da empresa. Um grande problema ocorre quando a empresa estipula metas muito altas ou muito baixas. Além disso, pode ocorrer da empresa superestimar custos e subestimar receitas.

Outro grande problema encontrado refere-se à implantação do sistema orçamentário, que segundo Welsch (1983, p. 34), consiste na resistência das pessoas e grupos envolvidos no processo, podendo ser de diversas formas, a saber:

[...] resistência a mudanças; falta de compreensão do programa e de seu funcionamento; preocupação em relação às consequências possíveis e à maneira pela qual elas afetarão a situação do indivíduo ou grupo; expectativa de maior pressão; discordância quanto à necessidade de planejamento; aversão à aferição do desempenho; preferência geral por abordagens menos formais ao processo de administração.

Para Hope (2000) *apud* Frezatti (2009, p. 105), o orçamento tradicional traz algumas imperfeições como:

[...] a centralização por meio do sistema de orçamento, que passa pela ênfase na coerção e não pela coordenação relevantemente devida; o foco na redução de custos e não na criação de valor; restrição de iniciativas; manutenção do planejamento e sua execução separadas, em vez de próximas; problemas na alocação de custos, ditos como não negociáveis; e centralização por parte da média gerência.

Hope e Fraser (2003) complementam que os problemas com o orçamento crescem à medida que a pressão para melhorar o desempenho sobe, e assim,

segundo o autor, os indicadores-chave de desempenho são usados para definir metas e impor controles.

Fisher (2003) *apud* Frezatti (2009) salienta que o orçamento é uma perda de tempo, pois as pessoas envolvidas passam muito tempo na elaboração e controle, analisando o passado e o realizado, e deixam de analisar o futuro que é mais importante. Além disso, levam as pessoas a buscar um ótimo desempenho, mas desempenho do orçamento, e não de seu papel dentro da organização.

Na visão de Welsch (1983), as limitações que devem ser levadas em consideração são:

- O plano de resultados baseia-se em estimativas: as estimativas devem apoiar-se em todos os fatos conhecidos e também em julgamentos pessoais adequados;
- Um programa de planejamento e controle de resultados deve ser permanentemente adaptado às circunstâncias existentes: as técnicas de planejamento devem estar sempre sendo acompanhadas, revisadas e adaptadas quando necessário.
- A execução de um plano de resultados não é automática: Após finalizado, o plano torna-se eficaz se os executivos e os envolvidos exercerem esforços para a execução adequada do plano.
- O plano de resultados não deve tomar o lugar da administração: o planejamento de resultados substitui a administração.

O orçamento ainda pode encorajar gerentes e outros envolvidos no processo a mentir, supervalorizando resultados, transforma colegas de trabalho em concorrentes, deturpa incentivos, e faz com que essas pessoas trabalhem contra os objetivos da empresa (JENSEN, 2002). Assim, ocorre que algumas áreas de negócios tendem a alcançar as metas usando truques de contabilidade ou empurrando produtos para os clientes (ROSEMBURG, 2003).

A elaboração do orçamento não é tarefa fácil. Muitas empresas elaboram e controlam de forma inadequada e ineficaz. Diante disso, Leahy (2002) publicou na revista HSM Management, uma reportagem realizada em 2002 contendo as dez maiores armadilhas que podem ocorrer no desenvolvimento de um orçamento. São elas:

1. Conduzir o processo de trás para frente, ou seja, sem antes elaborar o planejamento estratégico;
2. Estimar custos no escuro: as empresas não tem o conhecimento adequado dos seus custos, dificultando o orçamento;
3. Começar de cima para baixo: orçamentos que são elaborados somente pela alta administração, sem a participação dos gerentes da linha de frente;
4. Atingir as metas a qualquer custo;
5. Tratar o orçamento como um mandamento gravado em pedra: o ideal neste caso é a utilização do orçamento contínuo, mais flexível;
6. Apegar-se a planilhas: melhor é a utilização de aplicativos próprios para a elaboração do orçamento;
7. Tentar colocar um cilindro em um orifício quadrado: algumas empresas compram softwares que não atendem as suas necessidades, situação eu pode causar muitos transtornos;
8. Usar o orçamento como um plano de negócios: algumas empresas confundem orçamento com plano de negócios, resultando em um processo inadequado, pois o orçamento não é tão realista quanto o planejamento, e ainda, o orçamento pode ser extremamente otimista, e não demonstrar claramente as reduções de custos;
9. Minimizar a importância das variações: muitas empresas deixam de investigar as causas que levaram as variações;
10. Passar automaticamente para a previsão móvel: deve-se realizar uma avaliação de todos os seus processos antes de partir para a previsão móvel, que consiste na atualização constante do orçamento, geralmente a cada três meses.

Todas essas considerações ou “armadilhas” fazem com que muitas empresas não obtenham o sucesso desejado na elaboração e controle do seu orçamento, por isso é importante que a administração tenha um alto grau de conhecimento prévio de todos os aspectos que envolvem este sistema, para não errar no momento de planejar. Importante ressaltar que o plano orçamentário é um exercício de aprendizado permanente e só pode ser desenvolvido e atingir um grau de utilização eficaz se praticado (PADOVEZE, 2010, p. 39). Assim, quando

encontrado alguma ineficiência ou problema, deve-se analisar a sua causa e solucionar, tornando o processo cada vez mais eficiente.

2.2.6 Etapas de elaboração do orçamento

Boa parte do sucesso de um orçamento deve-se a sua elaboração. Neste sentido é importante que as pessoas envolvidas deem atenção devida a esta fase, atentando para que não ocorram falhas. Existem duas etapas citadas por Frezatti (2009) que devem ser seguidas para um melhor desenvolvimento do sistema, a etapa operacional e a financeira.

2.2.7 Etapa operacional

A etapa operacional é formada pelos planos que vão integrar as atividades e as operações da empresa. Nela, alguns planos são desenvolvidos, segundo Frezatti (2009): Plano de marketing, plano de suprimentos, plano de investimentos e plano de recursos humanos. A seguir serão apresentadas as principais características de cada um desses planos.

2.2.7.1 Plano de marketing e vendas

O plano de marketing está relacionado à atividade comercial da empresa, ou seja, volume de vendas, preço, política de descontos, gastos com comunicação, despesas comerciais, através de decisões previamente estipuladas no planejamento estratégico. Os gestores devem, neste sentido, atuar de forma a tentar minimizar os riscos nesta fase de planejamento, pois a projeção de vendas (faturamento) serve de base para todo o plano.

Tais informações são confirmadas por Welsch (1983, p. 95) “o plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas”. E também são expostas por Padoveze (2010, p. 69) ao afirmar que “o orçamento de vendas é o ponto de partida de todo o processo de elaboração das peças orçamentárias”.

Neste sentido verifica-se a importância de um plano de vendas bem elaborado, de forma realista, pois qualquer desvio estará afetando todos os outros planos elaborados. Para ele, o plano de vendas não significa tentar estimar e adivinhar o nível de vendas, e sim preparar um plano com objetivos claramente definidos que orientarão os esforços da empresa como um todo.

De acordo com o autor Frezatti (2009), o plano de marketing pode ser subdividido em três subplanos que seguem:

- a) Plano de vendas: corresponde ao *output* da organização. É a fase onde são definidas as quantidades, os preços, os impostos, assim, obtendo o lucro líquido desejado. Na visão do autor, o plano de vendas deve levar em consideração:
 - i) A relação com o plano estratégico: tudo que foi previamente estabelecido, a provado e divulgado do planejamento estratégico deve ser usado para elaboração do orçamento.
 - ii) A participação da equipe de vendas: participação da equipe gerencial é importante, mas também é necessário o comprometimento de vendas com as metas estipuladas.
 - iii) Definição de metas: São metas quantitativas, definidas com base em dados passados, além do *feeling* da equipe comercial, para projetar o que se quer do futuro.
- b) Plano de comunicação com o mercado: são ações relacionadas à área de publicidade e propaganda para manter e estimular a imagem institucional da empresa e a imagem dos produtos ou serviços por ela oferecidos.

- c) Plano de despesas comerciais: nele constam os gastos relacionados com a estrutura comercial da empresa.

Neste plano de despesas, segundo Welsch (1983), é necessário que as receitas de vendas e despesas de vendas sejam consideradas conjuntamente, e não como dois problemas separados e distintos. Os relatórios de desempenho de cada centro de responsabilidade com vendas devem fornecer, por exemplo, informações em relação ao desempenho na geração de receitas, e desempenho no controle das despesas com essas vendas.

Em relação às projeções de vendas, Welsch (1983) ressalta a importância da correta análise das variáveis que influenciam as vendas. Ele demonstra duas abordagens para as projeções, a causal, onde são determinadas influências sobre vendas futuras, que podem ser controláveis ou não controláveis pela empresa. E a não-causal, que são baseadas em vendas passadas para se projetar as futuras.

No que tange às limitações encontradas na elaboração do plano de vendas, Welsch (1983) ressalta quatro principais fatores que interferem no bom funcionamento deste:

1. Capacidade de produção em termos econômicos;
2. Disponibilidade de recursos humanos;
3. Adequação de matérias-primas e materiais indiretos;
4. Disponibilidade de fundos.

Padoveze (2010) complementa que a principal dificuldade das empresas é determinar a quantidade de produtos a ser vendido para os próximos períodos. Essas limitações devem ser observadas com cautela na elaboração do plano de vendas, pois a todos tendem a afetar o sucesso de um orçamento de vendas. A responsabilidade pela elaboração do plano de marketing e vendas é do responsável pela área de marketing/vendas na empresa, o qual deve ser definido e validado de acordo com outros planos.

Assim, Padoveze (2010, p. 71) apresenta alguns métodos que auxiliam as empresas na projeção de suas vendas, são eles: correlação com o crescimento do setor ou do PIB; análise de tendência (regressão linear, mínimos quadrados); combinação dos dois métodos anteriores; pesquisa de mercado; correlação ou

participação no tamanho do mercado, etc. Quando a empresa encontrar muita dificuldade na determinação das vendas, pode utilizar-se destes métodos estatísticos como auxílio.

O orçamento de vendas, segundo Padoveze (2010, p. 69) deve compreender quatro partes: previsão de vendas para cada produto, previsão de preço para os produtos e seus mercados, identificação dos impostos sobre as vendas e o orçamento de vendas em moeda corrente do país. Essas partes são importantes no processo de planejamento de vendas e devem ser observadas e seguidas para que o orçamento seja adequado e obtenha o máximo de realidade possível.

2.2.7.2 Plano de produção e suprimentos

Trata-se dos estoques dos produtos acabados, produtos em elaboração, matéria-prima, mão-de-obra e suprimentos necessários à produção. Segundo Frezatti (2009) devem ser realizados alguns passos para o desenvolvimento do plano de produção, que seguem:

- a) Definir a quantidade de dias dos produtos em estoque. Para isso, precisa ser verificado a necessidade de demanda, o prazo de produção do produto ou serviço e a natureza do produto, ou seja, sua vida útil, o benefício da escala de produção, o tipo de produção e o custo de carregamento de estoques;
- b) A necessidade de análise da capacidade instalada, verificando a necessidade terceirização de algum serviço;
- c) Definir os dias de consumo para os produtos acabados;
- d) Tratar os insumos de acordo com os produtos acabados. Estes insumos podem ser definidos de acordo com o tempo de espera entre o pedido e o recebimento do insumo, o poder de negociação com fornecedores e a reposição do pedido, que pode interferir no estoque de segurança;

Neste item, segundo Welsch (1983) a disponibilidade de matéria prima pode ser afetada por períodos de escassez, preço, perecibilidade, economias nas compras, qualidade e quantidades disponíveis. O autor ainda salienta que o planejamento de materiais subdivide-se em orçamento de matérias primas, orçamento de compras, orçamento de estoques de matérias primas e orçamento do custo das matérias primas consumidas.

- e) Calcular o consumo de materiais por tipo;
- f) As compras projetadas permitem alimentar a conta de fornecedores e a apuração dos impostos;
- g) Cálculo do número de funcionários que serão necessários para produzir a quantidade de produtos já estipulada anteriormente, através do indicar hora produtiva/hora trabalhada, calcula-se q quantidade de pessoas para atender o nível de produção.

De acordo com Welsch (1983, p. 129) “um programa equilibrado de produção é indispensável para que o processo de fabricação seja realmente econômico”. O equilíbrio deve haver entre quantidade a ser fabricada e quantidade em relação à política de estoques, para não acarretar em custo maior para a empresa. Desta forma, o autor salienta que o orçamento de produção é uma estimativa da quantidade de bens que devem ser fabricados durante o exercício orçamentário.

Quando se trata da política de estoques, Welsch (1983, p. 137) ressalta que “o planejamento e controle dos estoques são dois dos problemas mais ignorados em todo o processo de administração”. Porém, esses problemas podem resultar em falta de produtos ou uma acumulação excessiva de estoques, e estes dois casos resultam em grandes custos para a empresa. Por isso a necessidade de equilibrar a quantidade a ser vendida e a quantidade que deve permanecer em estoque como segurança. Padoveze (2010, p. 79) complementa que “para muitas empresas, o estoque de produtos acabados é estratégico”, neste caso, muitas empresas optam por ter estoque de produtos acabados para sempre a mão para pronto atendimento ao cliente.

O planejamento adequado da produção pode resultar em diversos benefícios para a empresa, segundo Welsch (1983, p. 141):

1. Estabilidade de emprego, resultando em:
 - i. Moral mais elevado e, portanto, maior eficiência dos empregados;
 - ii. Menor rotação de mão de obra;
 - iii. Atração de mão de obra mais qualificada;
 - iv. Redução de despesas com o treinamento de novos operários;
2. Economia na compra de matérias primas em função de:
 - i. Disponibilidade;
 - ii. Descontos por quantidade;
 - iii. Simplificação de problemas de armazenagem;
 - iv. Menores exigências financeiras;
 - v. Redução de riscos associados à manutenção de estoques;
3. Melhor utilização das instalações da fábrica, o que tende a:
 - i. Reduzir a capacidade necessária para atender as exigências dos períodos de procura mais intensa;
 - ii. Evitar a existência de capacidade ociosa.

Verifica-se que um planejamento adequado, organizado, de acordo com a realidade da empresa pode proporcionar diversos benefícios relacionados a sua produção, e que conseqüentemente, contribuirão para o alcance dos objetivos almejados pela organização.

Em relação ao controle de produção, Welsch (1983, p. 146), salienta que é de extrema importância e os principais procedimentos envolvidos neste controle são:

1. Controle de materiais.
2. Análise de processos.
3. Estabelecimento da movimentação física da produção;
4. Programação da produção.
5. Execução da produção.
6. Acompanhamento.

Nota-se a importância de um plano de produção bem elaborado, com base no planejamento de vendas, detalhado e que possa ser controlado e analisado, com devido acompanhamento das atividades, buscando sempre a melhoria contínua e a otimização dos recursos.

O planejamento de compras é um importante instrumento para redução de custos dentro das organizações. Desta forma, Welsch (1983, p. 153), ressalta os principais fatores a serem considerados na política de estoques de matéria-prima:

1. Escalonamento e quantidade das necessidades de consumo da fábrica.
2. Economia de compra através de descontos por quantidade.
3. Disponibilidade de matérias-primas.
4. Percibilidade das matérias-primas.
5. Instalações de armazenamento envolvidas.
6. Necessidade de fundos para financiar estoques.
7. Custos de estocagem.
8. Alterações previstas dos custos de matérias-primas.
9. Proteção contra faltas.

10. Riscos de manutenção de estoques
11. Custos de oportunidade.

Como pode-se observar são várias as questões que envolvem a compra de matérias-primas para a produção. São fatores relacionados tanto as características do insumo, quanto a fatores relacionados com capacidade da empresa. Por isso a necessidade de que o plano de vendas seja elaborado adequadamente, de forma mais realista, para que a empresa que assim a empresa também possa planejar as suas compras de forma a conseguir reduzir custos, como desconto por quantidade comprada, entre outros.

2.2.7.3 Plano de investimentos

No plano de investimento são contidos os gastos que serão efetuados com aquisições, vendas ou baixas do ativo, como o imobilizado e o investimento em outras entidades. (FREZATTI, 2009).

De acordo com Frezatti (2009, p. 67), o plano de investimentos “consiste na etapa em que são consolidadas as decisões de investimentos da organização através do seu orçamento de capital, também conhecido como plano de investimentos no ativo permanente”. Nesta etapa, o orçamento de capital contempla diversos tipos de projetos, que são analisados e escolhidos para serem incorporados ao orçamento, e segundo o autor, esses projetos podem ser requeridos pelas operações para atingir os objetivos estratégicos da empresa, por questões legais, de segurança e de meio ambiente, por oportunidades estratégicas, para melhorias nos ativos da empresa e outros. Todos estes projetos podem ser desenvolvidos pela empresa através do orçamento de capital, que após analisados quando ao seu retorno e viabilidade, são aprovados e assim incorporados ao orçamento anual.

Welsch (1983, p. 230) complementa, “o plano de longo prazo e o orçamento anual devem incluir os programas administrativos para aumento e reduções de instalações, obras civis, equipamentos reformas, melhoramentos, substituições, e outras decisões exigindo o dispêndio de recursos”. Ou seja, corresponde a aquisição de ativos cujos custos são alocados a vários exercícios contábeis futuros. Assim, por isso a importância da análise dos projetos, de forma a verificar s

e serão rentáveis, e qual o prazo de retorno, levando em consideração que a empresa terá que desembolsar recursos para o investimento.

Segundo Padoveze (2010, p. 176), o modelo básico para decisão de investimento é o VPL (valor presente líquido), que de acordo com o autor “significa descontar o valor dos fluxos futuros, a uma determinada taxa de juros, de tal forma que esse fluxo futuro apresente-se a valores de hoje, ou ao valor atual”, se positivo, é o indício de que se pode realizar o investimento.

Porém, ainda existem outras formas de orçamento de investimento, segundo Peñaloza e Guerra (2006), o período de *payback* (PB), que corresponde ao tempo que a empresa leva para recuperar o investimento inicial, quanto maior o tempo, maior risco para a empresa, e a taxa interna de retorno (TIR), que é a taxa de desconto que iguala as entradas com as saídas previstas de caixa no momento 0, a taxa de desconto que torna o VPL nulo, se for igual ou superior a taxa de retorno desejada pela empresa, o investimento pode ser realizado.

2.2.7.4 Plano de recursos humanos

Os recursos humanos podem se muito custosos para as empresas, em algumas, os custos de mão-de-obra são superiores a todos os outros custos combinados (WELSCH, 1983). Por isso torna-se importante esta fase de planejamento do orçamento, que deve ser analisada e elaborada com cuidado, exatamente para que a empresa não eleve seus custos relacionados a esta área.

O plano de recursos humanos diz respeito a questões relacionadas aos funcionários, como, remuneração, treinamento, admissões, demissões, consultorias, etc. Nesta etapa do desenvolvimento do orçamento será analisada a necessidade de recursos humanos para a execução das atividades da empresa, bem como, todas as questões relacionadas às funções, treinamentos, salários, encargos, políticas de remuneração, etc. (FREZATTI, 2009).

O autor ainda salienta que “o plano de RH deve se preocupar com o tipo de demanda que existirá no horizonte de planejamento, tendo como consequências adições, transferências, reposição de pessoal, bem como o seu desenvolvimento e remuneração” (FREZATTI, 2009, p. 69). Desta forma, a empresa estará se

precavendo contra possíveis situações de escassez de mão-de-obra e ainda, se preparando para eventuais necessidades de aumentar esta mão-de-obra, não deixando a produtividade da empresa ser afetada por questões relacionadas aos recursos humanos.

Segundo Welsch (1983), o orçamento de mão de obra pode ser subdividido em número de horas de mão-de-obra necessária e os custos de mão de obra. No custo de mão de obra, segundo o autor, deve-se levar em consideração três abordagens : estimar o número padrão de horas de mão-de-obra e as taxas médias de remuneração por departamento, a multiplicação das duas resulta no custo da mão-de-obra, estimar relações entre custo da mão-de-obra e alguma medida de volume, e construir tabelas de necessidades de pessoal. Essas tabelas ajudarão no controle das necessidades de mão-de-obra.

No caso do número de horas, deve-se planejar os tempos-padrão para cada produto e operações, podendo ser estabelecidas através de quatro métodos, que são, estudos de tempos e movimentos, custos-padrão, estimativa direta pelo supervisor e projeções estatísticas por um grupo de assessores (WELSCH, 1983).

No plano de recursos humanos, segundo Frezatti (2009), devem ser observadas algumas decisões, como movimentação da estrutura organizacional, estruturação das unidades internas da empresa em centros de custo, lucro, ou outros, estabelecer o perfil dos funcionários, consequências relacionadas a admissões e desligamentos e os gastos já existentes com incentivos aos colaboradores. Pode-se verificar que este plano pode ser complexo quanto a sua elaboração, dependendo da estrutura organizacional e da necessidade de recursos humanos existente na organização, mas é de extrema importância.

2.2.8 Etapa Financeira

A etapa financeira é a tradução de todas as atividades para a linguagem monetária. O que a caracteriza é a existência de demonstrativos contábeis, as demonstrações dos resultados e o fluxo de caixa (FREZATTI, 2009).

Na etapa financeira de preparação do orçamento, segundo Frezatti (2009, p. 72), “é o momento de consolidar o orçamento propriamente dito”. É a fase onde

todas as decisões implementadas anteriormente serão analisadas e projetadas quanto ao seu valor monetário. No caso de vendas, por exemplo, quantidade orçada x preço unitário, em relação a funcionários, todos os valores e gastos relacionados à contratação, treinamento, remuneração, premiações, desligamentos, etc.

Para Frezatti (2009), nesta etapa deve ser realizada a consolidação das informações referentes aos gastos projetados que serão controlados. Todos os custos e as despesas serão projetadas, levando sempre em consideração centros de custos estipulados, como despesas administrativas e de vendas e custos que são relacionados diretamente com a geração dos produtos e/ou serviços. Ainda segundo o autor, os investimentos são gastos que trarão benefícios futuros, os gastos podem ser despesas ou custos, dependendo do centro de custo e da ligação com produção, e as perdas, podem decorrer dos processos produtivos. A Figura 3 demonstra a projeção destes gastos.

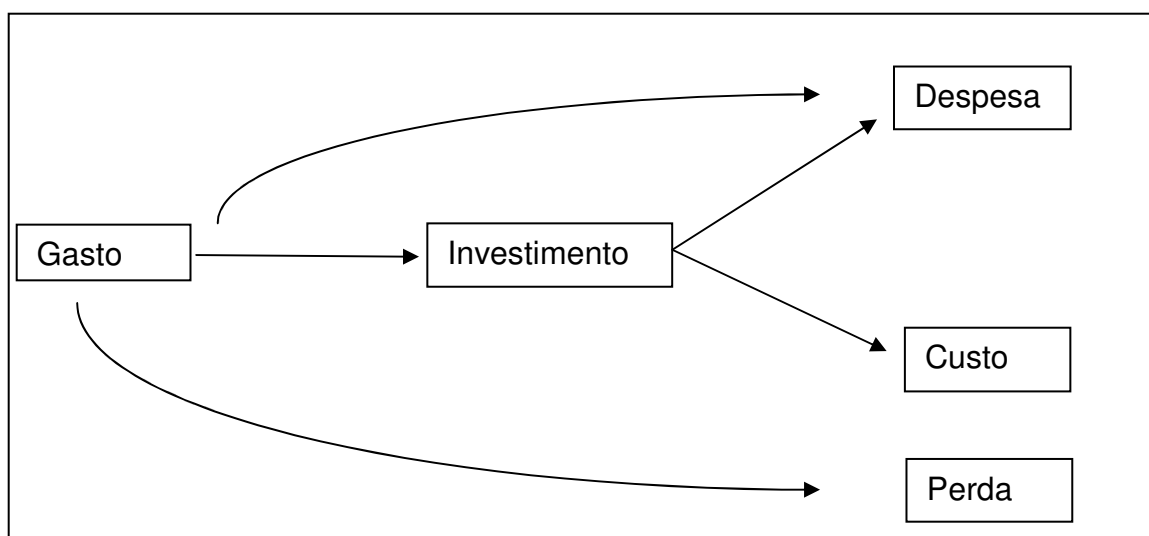


FIGURA 3: PROJEÇÃO DE GASTOS: INVESTIMENTOS, DESPESAS CUSTOS E PERDAS.
FONTE: ADAPTADO DE FREZATTI (2009, p. 74)

O importante nesta etapa é a análise adequada de informações, para evitar as “gordurinhas” indevidas nas diversas áreas da empresa e também analisar a projeção dos gastos passados e o porquê dos gastos atuais (FREZATTI, 2009).

2.2.8.1 Custeio de produtos e serviços

De acordo com Frezatti (2009), o sistema de custos da organização deve levar em conta três quesitos:

- a) Sistema de custeio e avaliação de estoque: considera os custos no sentido gerencial, custos projetados ou históricos
- b) Sistema de acumulação de custos: podem ser por ordem de produção (por produto), ou por processo (por departamentos).
- c) Métodos de custeio: os métodos de custeio se subdividem em:
 - i) Absorção: Os custos são alocados para cada produto gerado. Neste caso, a grande dificuldade é identificar os critérios que minimizem as distorções, como no caso da alocação dos custos de depreciação.
 - ii) Variável: Neste caso, os custos alocados para cada produto gerado, são os custos variáveis, que mudam a quantidade utilizada conforme a quantidade de produtos gerados aumenta. Os outros custos que não são variáveis são lançados normalmente no exercício.
 - iii) Direto: Os custos alocadas para cada produto gerado são os custos que são efetivamente consumidos na geração do produto.

Com base nestes três quesitos, a empresa pode escolher o que é mais viável e o que mais se aproxima da realidade da empresa, otimizando os resultados obtidos.

2.2.8.2 Demonstrações contábeis projetadas

Segundo o autor Frezatti (2009, p. 78), “as demonstrações contábeis permitem a análise global do processo de planejamento.” Através da análise das demonstrações a empresa poderá verificar a necessidade de adequação dos planos,

verificar a situação do fluxo de caixa, obtém informações comparativas para tomadas de decisões. Padoveze (2010, P. 203) complementa:

[...] a projeção dos demonstrativos contábeis, encerrando o processo orçamentário anual, permite à alta administração da empresa fazer as análises financeiras e de retorno de investimento que justificarão ou não todo o plano orçamentário.

Além disso, Padoveze (2010) ainda ressalta quais são os demonstrativos contábeis que devem ser projetados para tal análise. São eles: demonstração de resultados, balanço patrimonial, fluxo de caixa e demonstração das origens e aplicações de recursos (DOAR). Como visto, essas projeções encerram o processo orçamentário e contribuem para que a administração faça a análise necessária de todo seu processo financeiro, facilitando assim a tomada de decisão.

2.2.8.3 Indicadores financeiros e não financeiros

Os indicadores servem para analisar o orçamento elaborado pela empresa de forma a verificar se os resultados obtidos vão de encontro aos objetivos dos acionistas. De acordo com Frezatti (2009), os indicadores devem seguir algumas perspectivas que seguem:

- Agente a ser privilegiado pelo indicador;
- Hierarquia entre os indicadores;
- Definição da amplitude da análise pretendida;

Este último item, a análise financeira, pode ser dividida nos seguintes indicadores, segundo o autor:

- Crescimento: demonstração dos resultados *versus* os períodos anteriores;
- Lucratividade: análise da eficiência das operações da empresa, relacionando os resultados sobre a receita líquida;

- Retorno sobre o investimento: é a análise de retorno sobre algum investimento;
- Endividamento: analisa o grau de endividamento da empresa, que pode ser relacionado a composição de endividamento a curto ou longo prazo ou a relação entre o capital próprio e o capital de terceiros.
- Gestão de capital de giro: dias que representam o capital de giro, como prazo médio de contas a pagar e contas a receber;
- Investimento no permanente: é a relação entre os investimentos no ativo e os financiamentos de longo prazo;
- Capacidade de geração de caixa: geração de caixa pelo fluxo operacional ou fluxo de caixa livre ou EBITDA.

Em relação aos indicadores não financeiros, Frezatti (2009) cita os indicadores de clientes, indicadores de processo e indicadores de aprendizado e crescimento, como por exemplo, *turnover* dos funcionários.

2.2.9 Controle Orçamentário

Além do processo de elaboração do orçamento, outra atividade importante a ser considerada e que permite maior chance de sucesso do processo de orçamento é o controle orçamentário. De acordo com Frezatti (2009, p. 84),

[...] controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período. O gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entende as causas da variação e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas.

Este processo de controle orçamentário pode ser entendido como uma continuidade do orçamento, através deste controle que a empresa saberá se está no caminho certo, através da comparação entre o que previu no orçamento e o que efetivamente realizou no período. Para um sistema de controle orçamentário eficiente e de sucesso, este controle é essencial, sem ele, o processo orçamentário

se torna ineficaz. A Figura 4 chama atenção para os processos de controle na organização.

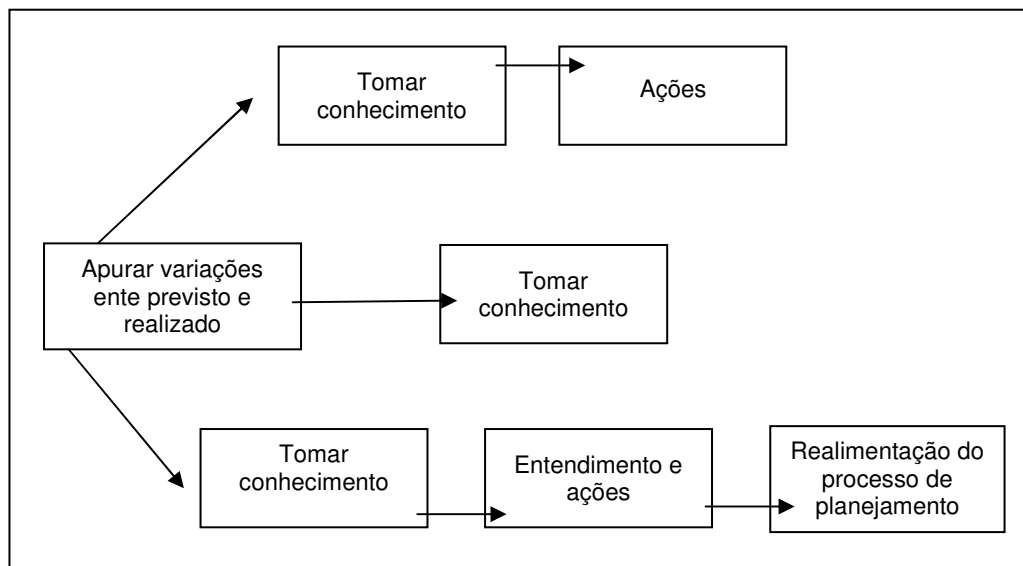


FIGURA 4: O QUE SIGNIFICA CONTROLE NA SUA ORGANIZAÇÃO?
 FONTE: FREZATTI (2009, p. 85)

Um passo importante a ser tomado a partir da análise das variações ocorridas no orçamento, é entender e tomar ações para corrigir as falhas existentes e assim realimentar o planejamento estratégico para se adequar a realidade da empresa de forma que estas falhas não tenham recorrência em orçamentos futuros. Essas falhas atrapalham a empresa e afeta negativamente todo o processo orçamentário, desmotivando colaboradores e demais envolvidos no processo.

Welsch (1983, p. 41) complementa que o controle é “a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos.” O que pressupõe que estes devem ser elaborados e comunicados a todos na organização, pois sem o devido conhecimento de cada um dentro da organização em relação ao seu papel a ser desempenhado em relação ao orçamento.

Na visão de Padoveze (2010, p. 221) a função de controle,

[...] é no sentido de buscar a congruência de objetivos, otimização dos resultados setoriais e corporativos, apoio aos gestores, correção de rumos, ajustes de planos etc. – nunca em um conceito de controle punitivo, que enfraquece a função do *controller*.

Essa atitude punitiva pode ser realizada por algumas empresas, que confundem o sentido real do orçamento, e o utilizam como forma de punir setores e pessoas que não atinjam suas metas e também por realizarem gastos acima dos valores orçados. Essa atitude desmotiva colaboradores e gestores, que se sentem forçados a realizar suas atividades em troca de não serem punidos, situação que pode prejudicar não somente os envolvidos, mas também a empresa, que acaba levando esses envolvidos a não entender e a não terem o mesmo objetivo que a empresa.

Anthony (1970, p. 380) *apud* Frezatti (2009) salienta que seria importante que as informações fossem agrupadas em centros de responsabilidade, e assim, cada responsável das unidades estariam controlando os gastos empresariais. Neste ponto de vista, dependendo do tamanho da estrutura empresarial, se tornaria mais fácil e claro o controle dos gastos.

É através destes centros de responsabilidade, segundo Welsch (1983, p. 33), “que os planos são executados, os objetivos são atingidos e o controle é obtido”. E assim, cada objetivo e meta estipulada em cada centro de responsabilidade formam o objetivo da empresa como um todo. O autor ainda ressalta que objetivos e responsabilidades devem ser estabelecidos de maneira bem definida, avaliados em termos de seus possíveis efeitos sobre o grau de sucesso da empresa e comunicados em sua íntegra aos diversos níveis administrativos.

Segundo Frezatti (2009) existem três elementos fundamentais a serem considerados no controle orçamentário, são eles:

- Principais focos do acompanhamento orçamentário: Tendem a se controlar as atividades ou áreas que são responsáveis por atingir os objetivos empresariais, como produção e vendas, porém, pode-se controlar outras áreas ou centros de custo devido curiosidade do gestor de conhecer os gastos que representam para a empresa.
- Relevância do processo: Para determinação da relevância das variações, as organizações possuem um valor absoluto ou um percentual que acreditam ser o desejável, e seria correto que estes valores fossem estipulados por todos os gestores.

- Realimentação do sistema orçamentário: Após feita a análise, verificadas as variações, e as causas dessas variações, torna-se necessário tomar as ações corretivas em relação as distorções encontradas ou análise das variações favoráveis que levam a empresa ao crescimento.

Welsch (1983) complementa que o controle orçamentário envolve as seguintes atividades:

- Medidas de desempenho dos envolvidos;
- Comunicação por meio de relatórios dos resultados dos processos;
- Análise das variações para determinar as possíveis causas;
- Alternativas de ação para corrigir as deficiências observadas;
- Escolha e adoção de alternativas mais promissoras;
- Acompanhamento para avaliar a eficácia da ação corretiva e “*feedback*” para melhorar os ciclos subsequentes;

Segundo o autor, outro aspecto importante é o momento em que determinada ação ocorre, pois o controle não pode ser depois da ação ocorrida, e sim antes. Por isso, a necessidade de que os objetivos do plano sejam comunicados a todos, pois assim, no momento de ocorrer alguma situação, como alguma despesa, com os relatórios corretos o controle pode ser realizado antes que a despesa ocorra efetivamente.

Em relação às variações encontradas na análise do orçado *versus* o realizado, na visão de Welsch (1983) estas podem ser classificadas em:

- Variações não significativas: devem ser avaliadas, tanto as favoráveis quanto as desfavoráveis;
- Variações por causa de erros de informações: variações ocorridas por causa de informações inadequadas, as quais devem ser corrigidas, por exemplo, um lançamento contábil incorreto;
- Variações por causa de decisões administrativas: pode ocorrer quando o responsável por um determinado setor é afetado por uma decisão de um

órgão externo, e nada pode ser feito, sabe-se o motivo que estará causando a variação;

- Variações significativas – decisões não controláveis, embora identificadas: ocorre quando se identifica a variação, a causa, e mesmo assim, não se pode fazer nada para alterar esta situação, como por exemplo, distorções causadas pela variação cambial, sabe-se o que ocorre, mas não há nada o que fazer por ser um fator externo não controlável.
- Variações significativas – cujas causas precisas não tenham sido estabelecidas: o fato de não conseguir identificar a causa da variação, pode evidenciar uma falha nos controles internos da organização.

Após serem identificadas as variações, a forma como estas serão tratadas e em relação ao planejamento vai depender da forma como a empresa entende a situação. As formas empresariais segundo Frezatti (2009) podem ser:

- Tipo rígido: considera que o que foi orçado tem que ser atingido em todas as suas linhas, o que pode fazer com que os planos sejam elaborados com flexibilidade e sem grandes desafios para serem alcançados.
- Tipo SWAT ou ultraflexível: Se cobra o resultado do lucro, e para isso, as linhas existentes para se chegar a tal resultado podem ser ajustadas conforme a necessidade e bom-senso do gestor.

Conforme definição, o tipo rígido pode causar problemas para a organização em relação aos desafios a serem alcançados, uma vez que a empresa, na ânsia de atingir seus objetivos, passa a elaborar metas e objetivos mais flexíveis, que podem não proporcionar grandes resultados e deixar as pessoas envolvidas com certo grau de comodidade em relação aos seus objetivos e metas.

2.2.9.1 Por que realizar o acompanhamento orçamentário

Para Frezatti (2009, p. 91) “é comum encontrar a empresa que compara o seu resultado total e percebe que a variação em relação ao que planejara é pequena”. Neste sentido, a empresa pode errar por deixar de analisar as variações ocorridas em determinada área. Podem ocorrer variações muito altas em determinadas áreas que se compensam com variações muito baixas em outras, que por consequência não serão corrigidas as suas causas.

Ainda segundo o autor, se o responsável pelas variações for identificado, torna-se possível questionar a variação e, sobretudo, quando as pessoas sabem que estão sendo avaliadas a analisadas, estas tendem a uma mudança de comportamento o sentido de manter seu desempenho ou ainda evitar o desempenho negativo das suas atividades.

Nesta análise, as contas do plano de contas devem ser “abertas” para verificar qual é a atividade que está causando determinada variação. A Tabela 1 representa um modelo bem simples de verificação, apresentado por Frezatti, (2009, p. 94):

TABELA 1: CUSTO DOS MATERIAIS CONSUMIDOS – ORÇADO E REALIZADO
 FONTE: ADAPTADO DE FREZATTI (2009, p. 94)

	Total		
	Orçado	Realizado	Varição
Preço unitário Compras em	2,00	2,05	0,05
Quantidade	500	500	0
Total	1.000	1.025	25

Pode-se verificar na tabela referente ao processo de compras, que na efetivação da compra orçada, o preço unitário ficou acima, com esta identificação torna-se possível cobrar o setor de compras para identificar o motivo de tal variação e assim corrigi-la se necessário, ou readequar o plano futuramente.

2.2.9.2 Limitações do instrumento

Em relação às limitações do instrumento, Frezatti (2009) destaca alguns:

- O custo do instrumento. Neste caso, que pode ser observado por duas vertentes, o custo de aquisição e gestão do instrumento ou o custo de não se ter tal controle.
- A alocação de custos considerados não negociáveis faz parte da visão de controle, mas existem estudiosos que não se conformam com os resultados e o controle necessário em um dado tipo de procedimento.
- O fato de a média gerência insistir em controlar e comandar, é necessário, pois alguém deve assegurar que o resultado será alcançado, mas alguém que não o gestor deve fazer isso.
- O fato do sistema orçamentário não encorajar as pessoas ao desempenho, mas a executar o orçamento, principalmente quando o plano de remuneração estiver ligado ao orçamento, o que pode trazer vantagens e desvantagens para a organização.
- E por fim, a revisão do orçamento toma tempo das pessoas envolvidas, que não conseguem fazê-la rapidamente, mas por outro lado, as pessoas deixam de apurar o quanto economizaram ao desenvolver o orçamento.

2.2.10 *Beyond Budgeting*

De acordo com Hope e Fraser (2003) *apud* Frezatti (2009, p. 106), o *beyond budgeting* é um “grupo de processos alternativos que apoiam metas e reconhecimento, um planejamento contínuo, a demanda de recursos, a coordenação dinâmica da empresa e um significativo grupo de controle no vários níveis”. Caracteriza um processo de gestão mais flexível, sem a existência e um orçamento anual, mais rígido.

Os autores ainda citam algumas características neste tipo de abordagem:

- As metas não são fixas, mas flexíveis de acordo com a realidade da empresa;
- A motivação e premiações são baseadas em metas externas e são avaliadas posteriormente em relação “ao que devia ter sido feito”;
- Processo estratégico contínuo, descentralizado e local;
- Oferecimento de recursos quando demandados;
- Coordenação entendida como “um time”;
- Circulação rápida de informações para facilitar o aprendizado;

De acordo com Frezatti (2009), alguns pontos relevantes devem ser observados na utilização deste controle:

- Separação entre o planejamento e execução, metas estipuladas por gestores que não serão responsáveis por atingi-las, o grau de participação é uma questão importante.
- Falha ao tratar as variáveis fundamentais da competitividade, pois as metas deveriam ter referência em metas externas, ligadas a concorrência e ao mercado.
- Fato de o orçamento ser ou não uma perda de tempo para a empresa, de proporcionar pouco valor agregado a entidade, neste aspecto, pode-se levar em consideração que sem o instrumento, a empresa poderia perder negócios e ter dificuldades financeiras, e caso fosse possível viver sem eles, a empresa teria menos custos.

Segundo Parisi e Filho (2006), o modelo *beyond budgeting* é desenhado para superar as barreiras e criar uma organização diferente, que ofereça ao gerente autoconfiança e liberdade para pensar, tomar decisões rápidas e sentir-se confortável sobre o envolvimento em projetos inovadores com equipes multifuncionais, na empresa e fora dela. Pode ser aplicado em qualquer organização, sendo de fácil entendimento e fácil aplicação.

2.2.10.1 Utilização inadequada do instrumento

Quanto à utilização do instrumento, Hope e Fraser *apud* Frezatti (2009), apresentam alguns aspectos mais importantes, a saber:

- O fato de superestimar e subestimar o orçamento, que pode ocorrer por interesse de quem o faz, por incertezas ou devido a uma etapa do aprendizado. Neste caso torna-se importante o *feedback* para propor melhorias no processo e revisões do orçamento anual.
- O fenômeno da pseudoparticipação dos agentes. Podem ser verificados diferentes graus de participação, que devem ocorrer de acordo com a realidade da empresa, mas é de extrema importância a participação dos gestores.
- Foco na redução de custos e não na criação de valor, que trata de uma limitação na visão dos gestores com relação ao modelo.
- Podem se sufocar as iniciativas, ou seja, o grau de abertura e envolvimento nas revisões de metas define o potencial de flexibilidade e criatividade permitido pela gestão.
- Coordenação centralizada do processo de planejamento, onde uma área não tem poder para definir suas metas, uma vez que pelo porte do sistema, elas devem ser feitas de acordo com outras áreas.
- O comportamento disfuncional dos gestores, que em alguns casos, para obter os resultados desejados acabam por adotar uma conduta antiética.
- Ausência de confiança, que pode ocorrer quando são estipuladas metas de longo prazo, pois se houvesse confiança, não seria necessária a estipulação de metas a priori, mas por outro lado, sem elas, como haveria coordenação das atividades e decisões por parte dos gestores.

Da mesma forma que na utilização do orçamento tradicional, o *beyond budgeting* também tem suas limitações; o que deve ser verificado é a estrutura da empresa, a forma como a empresa trabalha para a escolha do modelo de orçamento mais adequado.

2.2.11 Tipos de orçamento

O orçamento empresarial pode ser utilizado pelas organizações de diversas formas. Existem alguns tipos de orçamento que serão apresentados a seguir, que podem ser utilizados pela empresa conforme a sua necessidade, conforme o tipo que mais se enquadra com a realidade na qual a empresa está inserida, podendo até mesmo ser utilizada uma combinação de alguns tipos. De acordo com Padoveze (2010) existem dois tipos clássico de orçamento, o estático, que não permite alterações nas peças orçamentárias, e o flexível, onde os orçamentos de custos fixos podem ser atualizados conforme a necessidade da empresa.

2.2.11.1 Orçamento base zero (OBZ)

De acordo com Lunkes (2003, p. 92), o orçamento base zero “requer que todas as atividades estejam justificadas e priorizadas antes de serem tomadas as decisões relativas à quantia de recursos a serem alocados a cada departamento ou atividade.” Ou seja, antes da empresa destinar recursos para a um determinado departamento, deverá ser analisada a real necessidade deste recurso para tal departamento, se é realmente de alta prioridade, se o recurso pode ser postergado e ainda questionar o motivo da necessidade deste recurso, somente após esta análise o recurso deve ser liberado.

Para Pazoveze (2010, p. 42) “a questão fundamental permanente para o orçamento base zero é a seguinte: não é porque aconteceu que deverá acontecer.” Desta forma, o erro que ocorreu no passado não precisa se perpetuar para os anos futuros, mas sim, ser analisado quanto a real necessidade da sua existência.

Neste mesmo raciocínio, Lunkes (2003) ressalta que não se leva em consideração os anos anteriores como comparação para a elaboração do orçamento, ele utiliza base zero, ou seja, todas as despesas, custos, orçamento de vendas, compras, serão analisados quanto a sua necessidade como se estivessem sendo realizados pela primeira vez, cada orçamento anual elaborado parte do zero.

Segundo Carvalho (2002, p. 5) *apud* Lunkes (2003, p. 93), as principais características e objetivos do OBZ são:

- analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades, partindo de uma base “zero”;
- focalizar objetivos e metas das unidades de negócios cujos recursos são consequência do caminho ou direção planejada;
- assegurar a correta alocação de recursos com base no foco do negócio e nos fatores-chave do negócio;
- aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas; e
- fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

O autor ainda ressalta algumas informações importantes, como a necessidade da criação de um “pacote de decisão”, um documento que descreve a atividade para que a administração possa decidir qual atividade aprovar para alocar recursos. Estes “pacotes de decisão (PBZs)” podem ser subdivididos em Variável Base Zero (VBZ) e estas ainda podem ser subdivididas em Núcleos Base Zero (NBZ), estas subdivisões podem ser mais bem entendidas através da Figura 5.

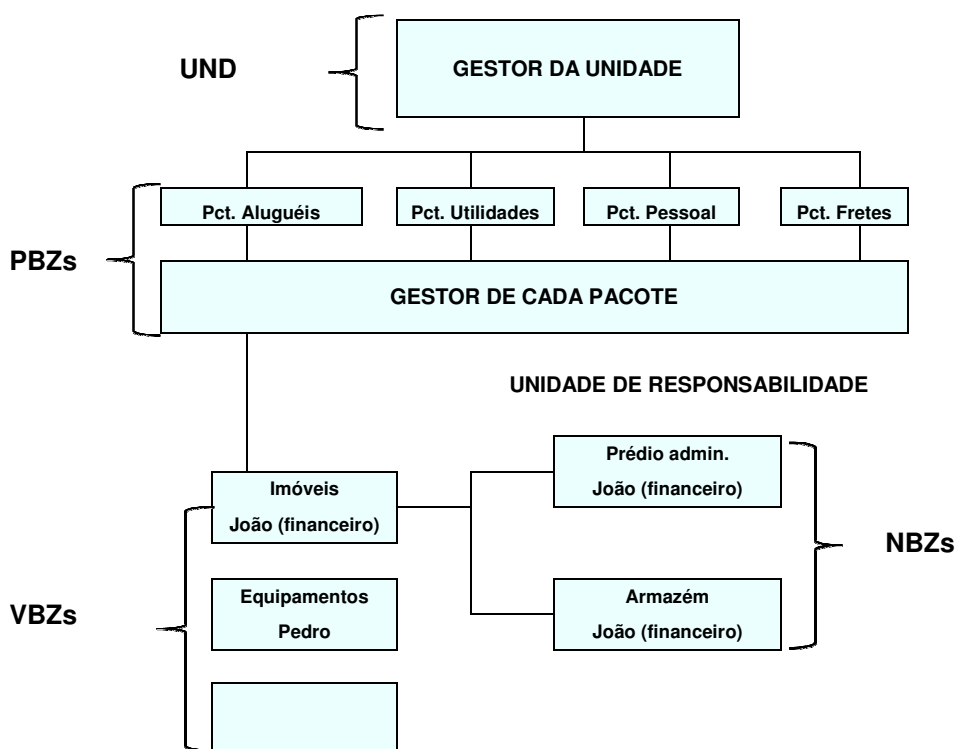


FIGURA 5: MATRIZ DE RESPONSABILIDADE DO OBZ
 FONTE: LUNKES (2003, p. 98)

Cada pacote terá um gestor responsável pela sua elaboração, monitoramento e controle, assim como as VBZs e os NBZs. Os NBZs podem ser comparados a um cento de custo, e as VBZs na maioria das vezes são as próprias contas do plano de contas. Os pacotes de decisão passarão por um processo de priorização, para seleção conforme critérios baixa prioridade, média prioridade e alta prioridade (LUNKES, 2003)

Por fim, o OBZ conduz a empresa a um resultado melhor, faz com que a empresa realize mais revisões nos departamentos, dificultando a insistência de problemas no orçamento. Entretanto, deve-se levar em consideração que a principal desvantagem do OBZ é o tempo que os envolvidos gastam na sua elaboração e, portanto, resultando em um maior gasto para a empresa (LUNKES, 2003).

2.2.11.2 Orçamento contínuo

No atual cenário em que as empresas se encontram, com mudanças de todos os tipos que ocorrem com grande rapidez, estas estão buscando uma forma para permanecer consoante a este cenário através da elaboração do orçamento de forma contínua. Por isso, segundo Lunkes (2003), este tipo de orçamento é mais adequado a empresas que possuem produtos com ciclos de vida muito curtos, que exigem processos rápidos, como por exemplo, empresas de tecnologia.

De acordo com Lunkes (2003, p. 22), “O objetivo central do orçamento contínuo é atualizar o orçamento periodicamente. A ideia é acrescentar no fim de cada ciclo um novo período, que pode ser de um mês, quatro ou seis meses.” Assim, o que se pretende é que quando surgir algum fator, interno ou externo que de certa forma interfira significativamente no resultado do orçamento, pode-se realizar este ajuste do orçamento com a informação atualizada.

O que ocorre é que quando se finaliza o orçamento de determinado mês, este mesmo mês é projetado para o período posterior. Ou seja, o orçamento está em constante atualização, não é necessário esperar para se fazer orçamento do ano futuro, ele é realizado constantemente conforme a realização do orçamento atual (LUNKES, 2003).

Segundo Welsch (1982, p. 82) *apud* Lunkes (2003, p. 84):

[...] o orçamento contínuo é frequentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para custos períodos e é desejável ou necessário replanejar e refazer projeções continuamente por força das circunstâncias.

Desta forma, o orçamento elaborado para períodos mais longos torna-se instável devido as variáveis que podem afetá-lo, por isso a necessidade de se fazer ajustes ao longo dos meses para equilibrar essas imperfeições.

As vantagens que as empresas podem obter através da utilização do orçamento contínuo, segundo Lunkes (2003, p. 26) são: “facilidade em orçar períodos menores, de forma contínua e no menor tempo; incorporação de novas variáveis; resulta em um orçamento mais preciso e detalhado”.

Assim, de acordo com Padoveze (2010, p. 46) o orçamento contínuo é interessante, “uma vez que permite a empresa sempre descortinar um horizonte de 12 meses (ou mais, se for do plano orçamentário da empresa) de operações futuras”. Verifica-se então que o orçamento contínuo é uma ótima opção para as empresas, principalmente, as que estão envolvidas diretamente com as mudanças tecnológicas e ambientais que afetam seus produtos. Além disso, este orçamento pode ser utilizado em conjunto com outros, assim, obtendo um melhor resultado para a empresa conforme seus objetivos.

2.2.11.3 Orçamento flexível

O orçamento flexível é utilizado quando existe a necessidade da empresa em elaborar o orçamento com projeções de cenários. Segundo Padoveze (2010, p. 43) “em vez de um único número determinado de volume de produção ou vendas, ou volume de atividade setorial, a empresa admite uma faixa de nível de atividades, em que tendencialmente se situarão tais volumes de produção ou vendas”. Ou seja, são vários orçamentos que podem ser ajustados a qualquer momento. Por exemplo, pode ser orçado um determinado volume de vendas para três cenários distintos.

O autor ainda salienta que a base do orçamento flexível é a distinção entre custos fixos e custos variáveis, pois estes seguem os volumes da atividade da empresa, quanto que os custos fixos geralmente não são alterados, independentemente do volume produzido. Tais considerações são confirmadas por

Lunkes (2003), que salienta que o orçamento flexível propicia e necessita de maior participação dos membros da organização.

Horngren, Foster e Datar (1997 *apud* Lunkes, 2003, p. 108) “afirmam que os orçamentos flexíveis e as variações auxiliam os gerentes a obter uma visão mais aprofundada sobre as razões de os resultados reais serem diferentes dos planejados.” Ele é usado para preparar a empresa antes que algum evento aconteça, ao orçar diversos níveis para cada atividade.

Pode-se trabalhar ainda de outra forma o orçamento flexível, determinando o orçamento dos dados unitários, e as quantidades realmente acontecidas serão incorporadas à medida que ocorrem, assim, este tipo de orçamento foge do fundamento do orçamento, que é prever o que vai acontecer (PADOVEZE, 2010).

2.2.11.4 Orçamento baseado em atividades

O método de Custeio Baseado em Atividades – ABC tem “como pressuposto que os recursos de uma empresa são consumidos por suas atividades e não pelos produtos que ela fabrica” (NAKAGAWA, 1994, p. 39, *apud* Lunkes e Claílde, 2006, p. 116). Desta forma torna-se necessário que as empresa identifiquem claramente as suas atividades para a alocação correta dos recursos.

Segundo Padoveze (2010, p. 44):

[...] os direcionadores de custos seriam considerados, para fins de orçamento, como os dados variáveis, podendo-se, então, elaborar orçamentos para cada atividade, mesmo que tradicionalmente de gastos indiretos, com o conceito de orçamento flexível por atividade.

Diante disso, o orçamento baseado em atividades – ABB é um plano quantitativo e financeiro que direciona a empresa a focalizar atividades e recursos visando atingir objetivos estratégicos (LUNKES E CLAÍLDE, 2006). Assim, o ABB analisa os produtos e serviços, identifica quais as atividades são exigidas para produzir esses produtos e quais recursos precisam ser orçados para executar essas atividades. A Figura 6 demonstra as etapas existentes no orçamento baseado em atividades.

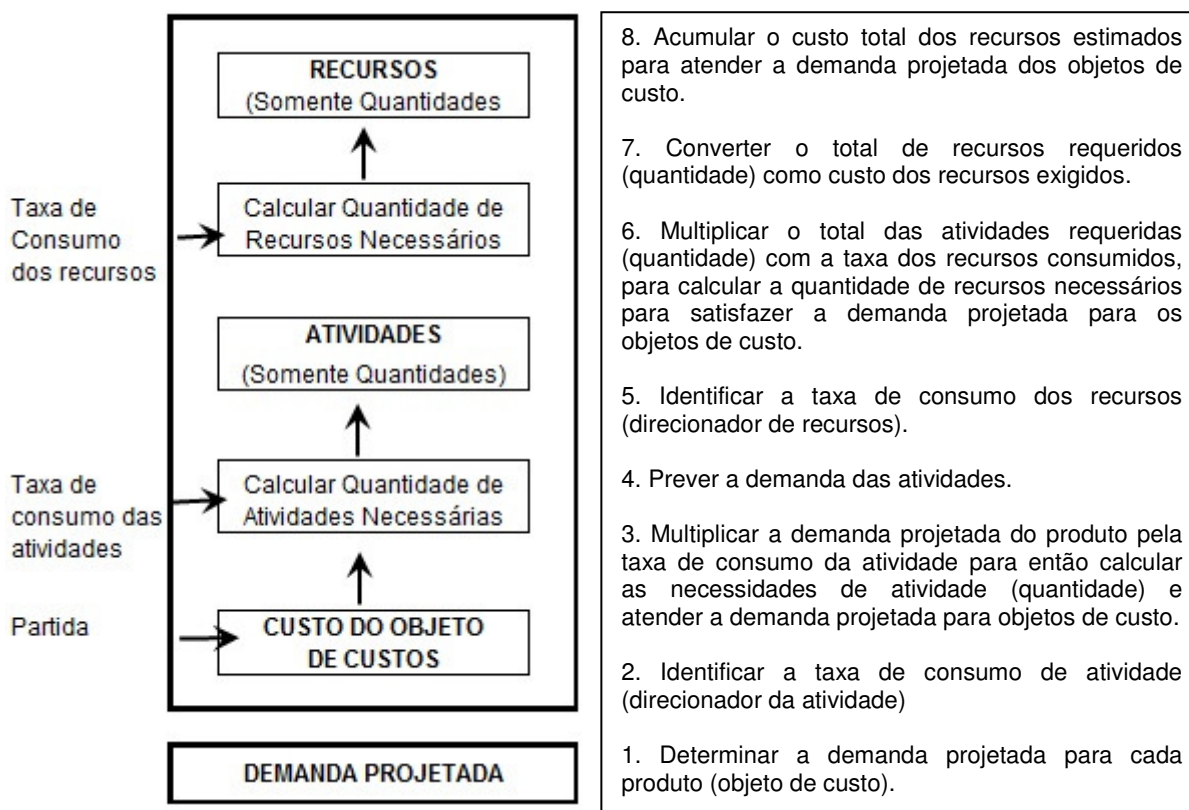


FIGURA 6: MODELO BÁSICO DE CONCEPÇÃO DO ABB ATRAVÉS DE OITO PASSOS
 FONTE: ADAPTADO DE BLEEKER, 2001 *apud* LUNKES (2006)

Essas são as etapas que envolvem a elaboração, desenvolvimento e controle do orçamento baseado em atividades, que pode levar até seis meses para sua finalização dependendo do porte da empresa. Além disso, pode envolver todo o quadro funcional da organização, inclusive os acionistas.

2.2.11.5 Orçamento corrigido

Pode existir ainda, segundo Padoveze (2010) o orçamento conhecido como orçamento corrigido. A característica principal deste orçamento é a atualização ou “correção” dos preços do orçamento original em decorrência da inflação. Neste caso, a empresa pode não aceitar tão bem a informação de ter que alterar seus preços orçados, cabendo ao gestor justificá-las corretamente. Para o autor, as alterações que podem ocorrer devido à inflação, ou impostas pelo governo mediante suas taxas

e preços, devem ser automaticamente corrigidas no orçamento, mas aquelas advindas de outras causas que não as citadas, devem ser estudadas pelas pessoas envolvidas no orçamento para verificar se poderão ser corrigidas.

2.2.11.6 Evolução do modelo orçamentário

Os modelos de orçamento vêm se modificando, se aprimorando ao longo dos anos para atender às mudanças constantes que também ocorrem no mundo empresarial. Neste contexto, as organizações e estudiosos buscam sempre por mudanças e evoluções nos modelos orçamentários, no intuito de se adequar ao mundo moderno e proporcionar maior facilidade no momento de desenvolver seus orçamentos. A evolução destes modelos pode ser visualizada na Figura 7:

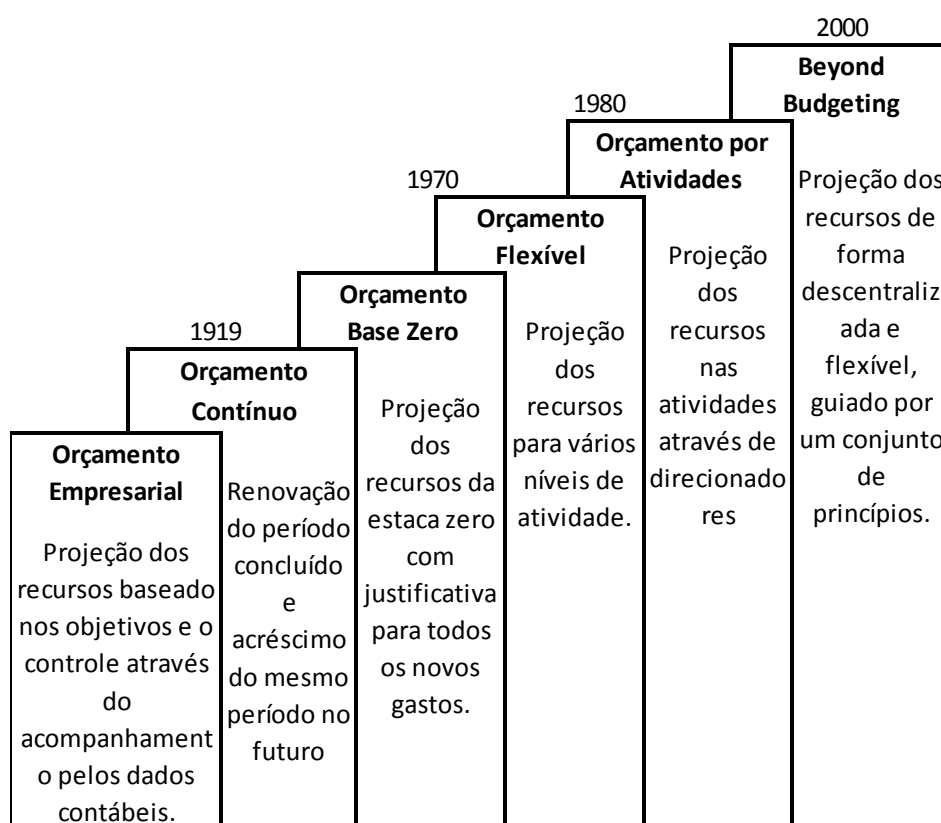


FIGURA 7: DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL AO BEYOND BUDGETING
 FONTE: ADAPTADO DE BORNIA E LUNKES (2007 p. 41)

Diante da figura apresentada pode-se verificar que o orçamento empresarial modifica-se constantemente para acompanhar a evolução das empresas, que em

um mundo globalizado e com mudanças tecnológicas tão rápidas, necessita de métodos de controle e orçamento mais flexíveis e dinâmicos para buscar um melhor desempenho de sua estrutura e assim atingir seus objetivos como ente organizacional.

2.2.12 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa constitui um dos componentes que auxiliam a empresa no controle de seus gastos. De acordo com Padoveze (2010, p. 182), “um fluxo de caixa compreende um resumo de todas as receitas oriundas do projeto, menos as despesas necessárias para produzir, vender e receber as vendas dos produtos e serviços que geram essas receitas”.

Segundo Lunkes (2003, p. 71), “O objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias”. Nesta mesma visão, Sanvicente (1983, p. 156) considera que:

[...] a projeção do fluxo de caixa permite que se visualize a provável posição do saldo de caixa no decorrer dos meses cobertos pelo período orçamentário, e em função disto torna-se possível identificar as prováveis faltas futuras de caixa, bem como os meses em que haverá excessos de numerário disponível.

Assim a empresa consegue identificar com antecedência a necessidade de recursos para financiamento de suas atividades, e assim, consegue se programar para se necessário, buscar outras formas de obtenção de recursos, como empréstimos e financiamento para cobrir suas despesas e custos, ou ainda, verificar a possibilidade de investimento do numerário que possa ficar disponível no caixa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo refere-se à metodologia aplicada na elaboração do presente trabalho, onde serão abordados os métodos utilizados na coleta, levantamento e análise de dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O trabalho fundamenta-se em pesquisa do tipo descritiva, que segundo Gil (2009, p. 28), “pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”. Neste sentido, será descrito como ocorre o processo orçamentário na empresa em estudo, e analisado com intuito de identificar pontos fortes e fracos e propor melhorias ao sistema.

A pesquisa descritiva foi desenvolvida através do método qualitativo, que de acordo com Mac Daniel e Gates (2003, p. 20) “significa que os resultados da pesquisa não estão sujeitos à análise de quantificação ou quantitativa”. Assim, é utilizada para explorar conceitos, opiniões e atributos, desta forma foi utilizada para estudar o processo orçamentário na empresa.

O trabalho trata-se de um estudo de caso participativo, que na visão de Cervo (2002, p. 66), “estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo no seu universo para examinar aspectos variados de sua vida”. No presente trabalho, elaborou-se uma análise do sistema orçamentário realizado por uma empresa do setor de combustíveis, com a finalidade de analisar os procedimentos e propor melhoria.

Para a elaboração do trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica, utilizando como base obras de autores como Fábio Frezatti, Glenn Welsch, Antonio Zoratto Sanvicente, Rogério João Lunkes, e Clóvis Luís Padoveze, e análise documental de planilhas e documentos da empresa em estudo relacionados ao orçamento.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza pela análise de documentos e planilhas de uma empresa situada no estado do Paraná e atuante no setor de combustíveis. Os documentos disponibilizados para consulta e análise são do ano de 2011, e são relacionados com processo orçamentário, como planilhas, relatórios, balanço e demonstração dos resultados. Baseado nas obras publicadas dos autores constantes no capítulo 2 da presente pesquisa foi realizado um diagnóstico do sistema orçamentário, desde sua elaboração até o seu controle, para tentar identificar possíveis falhas ou desvios e assim, propor soluções e melhorias. Além da análise dos documentos, foi realizada uma entrevista com o diretor executivo para obtenção de informações sobre como é realizado o orçamento.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

TABELA 2 – DELINEAMENTO DA PESQUISA
 FONTE: A AUTORA (2011)

DELINEAMENTO DA PESQUISA	
Método	Qualitativo.
Classificação	Descritiva.
Modelo	Estudo de caso participativo.
Coleta	Entrevista pessoal, documentos da empresa.
Tratamento	Análise das respostas e dos documentos fornecidos pela empresa.
Limitações	Escolha do tema, dificuldade na obtenção de informações mais precisas da empresa, falta de conhecimento da autora na prática do orçamento, tempo reduzido para finalização da pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo será destinado à análise do sistema orçamentário realizado pela empresa em estudo, a fim de verificar se as metas e objetivos almejados por ela estão sendo alcançados através do seu planejamento orçamentário. A análise se dará através dos documentos fornecidos pela empresa, e também a partir de informações obtidas com o diretor executivo.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa surgiu no ano de 2000, devido à necessidade de espaço de armazenamento de combustíveis na cadeia logística do estado do Paraná, além da visão empreendedora diante de um mercado que cresce a cada dia. No Brasil, no ano de 2011 houve um crescimento de aproximadamente 33% em relação a 2000 no setor de combustíveis. Só no Paraná, esse crescimento foi de aproximadamente 35% (ANP, 2012). Esse aumento de consumo é resultante do crescimento econômico do país, gerando mais empregos, maior renda, e conseqüentemente, mais veículos, meios de transporte,

A partir do ano de 2007 a empresa iniciou uma fase de transformação, começando pela contratação de um novo administrador, ao qual foi dada a missão de transformar a empresa para ter uma marca forte em todo o Brasil. Assim, iniciou-se a nova fase, novas contratações, ampliação do parque de tancagem (capacidade de armazenamento), elaboração de procedimentos, investimentos no marca. Iniciou-se também o programa de adequação do seu sistema integrado de gestão (SIG).

Com a implantação adequada do SIG, em 2008 a empresa consegue conquistar as certificações ISO 9001 (Gestão da Qualidade), ISO 14001 (Gestão Ambiental) e OHSAS 18001 (Gestão da Saúde e Segurança). Essas conquistas permitiram à empresa um destaque diante de suas concorrentes, passando assim, a iniciar seu processo de reconhecimento no território nacional.

Tal objetivo pode ser observado na visão e missão da empresa:

- ✓ **Visão:** Ser referência entre as melhores e mais modernas bases de armazenamento e distribuição de combustíveis do mundo, pela eficiência de seus serviços, precisão nas medições, bons resultados operacionais, perfeita segurança e gestão ambiental.

- ✓ **Missão:** Ser reconhecida pela sua capacidade inovadora em oferecer soluções logísticas em armazenagem de combustíveis e líquidos.

Seguindo com sua visão de expansão, em de 2010 a empresa se transforma em SA (Sociedade anônima de capital fechado). Além disso, inicia o processo de construção de mais uma base primária no estado do Rio Grande do Sul, e também, está em processo de arrendamento de bases em outros estados. É evidente o crescimento rápido da empresa, fruto da qualidade de sua gestão.

Essas conquistas somente são possíveis devido ao grande envolvimento de toda a organização, que trabalham juntos em prol do crescimento e desenvolvimento. Embasadas por uma estrutura organizacional que se preocupa com a melhoria contínua da eficácia de seus processos e de seu sistema integrado de gestão, através de atitudes de preservação do meio ambiente, compromisso com a saúde dos seus colaboradores, garantia de atendimento aos requisitos legais e serviços de alta qualidade.

4.2 ANÁLISE FINANCEIRA

A análise financeira é uma ferramenta importante de gestão empresarial. Nesta seção será realizada uma breve descrição da situação econômico-financeira da empresa pesquisada, em relação aos anos de 2009 a 2011. Essa verificação é importante para entender como a empresa está estruturada financeiramente, bem como, sua evolução ao longo dos anos. A Tabela 3 demonstra os índices encontrados.

TABELA 3 – PRINCIPAIS INDICADORES FINANCEIROS DA EMPRESA
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2012)

ÍNDICES DA EMPRESA					
GRUPO		DENOMINAÇÃO	ANOS		
			2009	2010	2011
ANÁLISE	FINANCEIRA	Liquidez Imediata	0,048	1,85	1,90
		Liquidez Seca	0,53	2,55	2,46
		Liquidez Corrente	0,53	2,59	2,47
		Liquidez geral	0,33	0,94	1,20
ANÁLISE	ESTRUTURAL	Participação do capital de terceiros	15,09%	10,61%	18,44%
		Composição das exigibilidades	51,85%	41,75%	48,42%
		Imobilização de Recursos Próprios	110,14%	100,66%	96,37%
		Capitalização	-	88,65%	87,21%
ANÁLISE	ECONÔMICA	Margem Líquida	4,32%	10,17%	11,52%
		Rentabilidade do ativo	-	3,56%	3,97%
		Rentabilidade do Patrimônio Líquido	-	4,02%	4,55%
		Giro	-	0,26	0,26

Conforme pode ser verificado na Tabela 3, a empresa pesquisada possui uma situação econômico-financeira atual boa, demonstrando ainda que vem melhorando seu desempenho com o passar dos anos.

Verifica-se que em relação aos índices de liquidez, que eram baixos no ano de 2009, melhoraram nos anos seguintes, onde em 2011, caso a empresa optasse por saldar todas as suas dívidas de curto e longo prazo, sobraria R\$ 0,20 (liquidez geral) para cada 1 (um) real de que era então devedora. Neste ano, verifica-se que a empresa consegue saldar todas as suas dívidas, nos quatro tipos de análise financeira.

Através da análise estrutural verificou-se que a empresa está se endividando mais, porém, ainda este não é muito significativo. Para cada R\$ 100,00 de capital próprio, a empresa está utilizando em 2011 18,44% do capital de terceiros. Além disso, a empresa passou a concentrar mais suas dívidas a longo prazo, em 2011 para cada 100% de duas dívidas 48,42% é em curto prazo, e 51,58% em longo prazo. Em 2011, 96,37% dos recursos próprios estão imobilizados, assim, verifica-se que a empresa está imobilizando menos e aumentando seu capital de giro próprio.

Em relação aos índices de análise econômica, a empresa também está melhorando, em 2011, para cada R\$ 1,00 vendido pela empresa, obteve um lucro de 11,52%. A empresa aumentou um pouco a rentabilidade do seu ativo, em 2011, para cada R\$ 1,00 investido, a empresa obteve aproximadamente R\$ 0,04 de lucro. A rentabilidade do patrimônio líquido também aumentou, em 2011, para cada R\$ 1,00 de capital próprio, obteve 4,55% de lucro. Em relação ao giro, para cada R\$ 1,00 de investimento realizado, a empresa vendeu R\$ 0,26. Ou seja, a receita não cobre o investimento realizado, assim, necessita de capital de terceiros para financiar seus investimentos.

4.3 ANÁLISE DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO

Apresenta-se a seguir uma análise do sistema orçamentário da empresa em estudo, desde o planejamento até o controle. Visando descrever as principais características, analisar as variações e realizar observações necessárias ao sistema.

4.3.1 O Planejamento orçamentário

O sistema orçamentário da empresa em estudo iniciou-se em 2008, quando sua gestão foi assumida por um novo administrador com maior visão empreendedora. Porém, devido à fase de organização da empresa, o orçamento começou realmente a ser utilizado a partir do ano de 2010.

O orçamento anual é elaborado desde então pelo atual Diretor Executivo, que ao final de cada ano, realiza as projeções conforme suas metas. Uma deficiência observada nesta fase é que a empresa não tem definido seu planejamento estratégico, instrumento fundamental para a elaboração do orçamento anual, assim, também não são elaboradas as premissas orçamentárias, que são necessárias para desenvolver de forma adequada o orçamento.

Diante desse fato, a empresa não possui seus objetivos e metas definidos, ficando sob a responsabilidade do Diretor Executivo a criação destes quando da elaboração do orçamento anual. Essa situação torna-se inadequada, podendo fazer com que os custos e despesas sejam subestimados e assim, não sejam condizentes com a realidade da empresa, pois conforme salienta o autor Padoveze (2010, p. 32), o “processo orçamentário tem de permitir a participação de toda a estrutura hierárquica com responsabilidade orçamentária”. A empresa deve envolver a alta administração e demais pessoas-chave da organização e dos setores para o orçamento correto dos gastos empresariais.

Assim, o orçamento anual é então elaborado com base nas informações dos gastos realizados dos anos anteriores, tomando-se como base a média do ano anterior, que dividida por 12 (meses), compõe o valor mensal a ser utilizado no orçamento, e neste valor mensal aplica-se o crescimento desejado pelo elaborador, ou seja, o direto executivo, baseado em informações do mercado, como crescimento do setor, taxa de juros, inflação e também no seu *feeling*.

O modelo do orçamento é baseado no plano de contas da empresa e separado em centros de custos, conforme pode ser visto no Anexo A. Essa forma de orçamento é boa para a empresa, condição sustentada pelo autor Sanvicente (1983, p. 32), ao salientar que este sistema permite a contabilidade “funcionar mais adequadamente, como fonte de informações para o sistema de planejamento e controle orçamentário”.

O instrumento utilizado para a elaboração do orçamento é o software Excel. Vale ressaltar que a empresa possui sistema ERP, inclusive com módulo de Planejamento e Controle Orçamentário, porém, o mesmo ainda não é utilizado. A empresa pretende iniciar seu uso no ano de 2014, com o devido treinamento dos usuários para o adequado uso do software, pois ainda não houve esse treinamento, por motivo de falta de funcionário para executar essa atividade e também devido ao alto custo de treinamento, impossibilitando seu uso até o momento.

Em relação à divulgação do orçamento para a organização, foi verificado que o mesmo não é divulgado e a maioria dos colaboradores não tem conhecimento de sua existência. Vale ressaltar que a divulgação do orçamento anual é importante para a empresa. A não divulgação do orçamento, com as metas de gastos para cada centro de custo, faz com que os colaboradores não conheçam as suas metas a serem atingidas e seus objetivos organizacionais, e assim, não emitem esforços para contenção de gastos.

O orçamento anual somente é apresentado aos acionistas da empresa, em assembleia geral ordinária de acionistas em data específica, que deve ser nos quatro primeiros meses subsequentes ao término do exercício, para aprovação das contas do exercício anterior e aprovação do orçamento anual elaborado.

4.3.2 Controle orçamentário

Após a elaboração do orçamento, foi verificado que a empresa não possui um método de controle do que foi orçado *versus* o realizado. Essa comparação é realizada apenas ao final do ano, para simples verificação. Vale ressaltar que, segundo o autor Padoveze (2012, p. 221), “não se concebe um plano orçamentário sem o posterior acompanhamento dos acontecimentos reais *versus* os planejados e a análise de duas variações”. Essa verificação deve ser constante, com intervalo de tempo menor, mensal ou ainda trimestral, pois assim o orçamento pode ser atualizado conforme as situações ocorram ao longo dos meses.

Ao final do ano, o diretor executivo da empresa relaciona o orçado *versus* o realizado, para uma análise simples e pessoal, e também para apresentação na assembleia de acionistas. Importante observar também que a empresa não elabora uma meta a ser atingida como lucro desejado pelos acionistas, EBTIDA ou outro, uma vez que a empresa atua de forma mais estratégica em relação ao mercado que atua, seus objetivos são mais relacionados à estratégia de mercado do que com retorno do ativo. Mas é importante ressaltar que a empresa deve ter seus objetivos e metas para se guiar e motivar todos os envolvidos de forma a atingir esses objetivos.

Verificou-se também que a empresa não tem bem clara a variação permitida para as contas, tanto para favorável quanto para desfavorável. Quando questionado,

o gestor indagou que deve ser de no máximo 5% de variação para todas as contas do orçamento. Deve-se observar que tal informação é extremamente importante e deve ser bem clara. Além disso, a variação de determinadas contas podem ser diferentes, levando em consideração as variáveis que podem atingi-las.

4.3.3 Análise do orçamento de 2011

Nesta seção será analisada a elaboração e o controle do orçamento será realizada a análise das variações existentes nas contas orçamentárias do exercício de 2011. Para tal, serão expostas tabelas com os dados do orçado *versus* o realizado e a sua variação. Nesta tabela serão apresentadas as principais contas do orçamento (centros de custos), a planilha completa pode ser visualizada no Anexo A do presente trabalho.

➤ Orçamento da Receita Operacional Bruta

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	578.600,00	593.826,05	2,63%	Fevereiro	578.600,00	600.530,58	3,79%
Março	578.600,00	609.610,82	5,36%	Abril	578.600,00	835.394,10	44,38%
Maior	578.600,00	717.994,65	24,09%	Junho	578.600,00	724.546,77	25,22%
Julho	578.600,00	741.393,22	28,14%	Agosto	578.600,00	784.502,06	35,59%
Setembro	578.600,00	814.058,29	40,69%	Outubro	578.600,00	1.098.336,33	89,83%
Novembro	578.600,00	1.200.529,14	107,49%	Dezembro	578.600,00	949.220,55	64,05%

Conforme a mostra a planilha do orçamento com receita operacional bruta, houve variações significativas, principalmente a partir do mês de abril, chegando a 107,49% de variação desfavorável no mês de novembro. Essa variação ocorreu devido ao aumento significativo das **armazenagens de clientes** e também ao aumento excessivo do **faturamento de armazenagem extra** (199,35%). Apesar do setor passar por algumas situações como sazonalidade e principalmente por problemas de falta de produtos, a variação está muito alta, acima do normal, a empresa tolera uma variação de até 5%, mas as variações mostram que o

orçamento está muito além da realidade. A empresa deve buscar solucionar este problema e tentar minimizar esta variação, que apesar de ser uma variação positiva, está muito alta, assim, subestimando o orçamento e atrapalhando o orçamento de outras contas que são baseadas neste.

No cálculo da receita, foi utilizada uma taxa média de armazenagem R\$ 2,80. Como a empresa trabalha com um preço fixo para cada cliente, e também, possui poucos clientes devido à característica do negócio, seria interessante verificar a possibilidade da empresa optar por realizar um orçamento baseado no volume médio de armazenagem e com a taxa de armazenagem real de cada cliente, obtendo assim, um orçamento mais realista.

Outra informação importante em relação ao orçamento da receita, é que o volume orçado não foi feito através de uma fórmula precisa, verificou-se que o gestor utilizou uma média do ano de 2010 como base, mas não a seguiu, verificou-se que os volumes foram orçados abaixo da média obtida no ano de 2010, em torno de 10%. No ano a variação foi desfavorável em 39,27%.

➤ Deduções da Receita Bruta

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	51.434,17	51.873,38	0,85%	Fevereiro	51.434,17	49.512,57	-3,74%
Março	51.434,17	54.538,63	6,04%	Abril	51.434,17	79.733,29	55,02%
Mai	51.434,17	66.514,00	29,32%	Junho	51.434,17	74.550,94	44,94%
Julho	51.434,17	65.433,94	27,22%	Agosto	51.434,17	70.425,90	36,92%
Setembro	51.434,17	71.358,34	38,74%	Outubro	51.434,17	105.154,49	104,44%
Novembro	51.434,17	118.186,39	129,78%	Dezembro	51.434,17	89.921,22	74,83%

As variações das deduções da receita bruta acompanharam o crescimento da variação do orçamento da receita, levando em consideração que são diretamente proporcionais. Porém, o cálculo das deduções da receita bruta foi realizado através da média das deduções realizadas em 2010, e multiplicada pelo volume orçado em 2011, resultando em uma variação um pouco diferente da variação do orçamento da receita. Vale ressaltar que seria importante que a empresa ao orçar as deduções da

receita bruta, utiliza-se das alíquotas corretas de cada imposto devido, assim, tornando o orçamento mais real. A variação anual foi desfavorável em 45,36%.

➤ Custo com Venda

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro		8.166,37	100,00%	Fevereiro		(2.448,20)	100,00%
Março		233,10	100,00%	Abril		8.125,22	100,00%
Maio		27,81	100,00%	Junho		(77,65)	100,00%
Julho		8.237,43	100,00%	Agosto		(37,96)	100,00%
Setembro		(28,57)	100,00%	Outubro		8.188,65	100,00%
Novembro		(150,27)	100,00%	Dezembro		(61,25)	100,00%

Verifica-se que empresa teve variação desfavorável de 100% no orçamento dos custos com venda em todos os meses, devido não ter orçado a compra de combustível que deve ser realizada pela menos uma vez por mês para atendimento legal a requisitos da ANP (Agência Nacional de Petróleo) para empresas distribuidoras de combustíveis, e por não ter orçado o consumo de combustível próprio, utilizado para abastecimento do gerador de energia.

➤ Custo com folha de pagamento operacional

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	62.633,08	54.713,56	-12,64%	Fevereiro	62.633,08	80.914,04	29,19%
Março	62.633,08	58.049,32	-7,32%	Abril	62.633,08	71.763,21	14,58%
Maio	62.633,08	61.913,56	-1,15%	Junho	62.633,08	65.063,04	3,88%
Julho	62.633,08	53.682,76	-14,29%	Agosto	64.363,32	90.437,33	40,51%
Setembro	62.633,08	61.211,31	-2,27%	Outubro	62.633,08	68.962,90	10,11%
Novembro	62.633,08	60.422,44	-3,53%	Dezembro	62.633,08	63.732,30	1,76%

O orçamento do custo da folha de pagamento operacional apresentou algumas variações significativas em alguns meses tanto favoráveis quanto desfavoráveis. No mês de fevereiro houve uma variação desfavorável de 20,94%, ocasionada pelo não orçamento do abono salarial (variação de 744,60%) que foi pago neste mês. Para o cálculo foi utilizado à média de 2010, acrescentando um crescimento de 8,5% e projetada para todos os meses, porém, não foi observado que este abono salarial determinado pela convenção coletiva de trabalho, é pago

somente em um mês, neste caso, em fevereiro, não devendo ser orçado para os outros meses. A hora extra apresentou variação desfavorável de 88,33% neste mesmo mês, resultante das horas que foram necessárias investir devido a implantação do sistema de ERP da empresa.

No mês de agosto a variação foi desfavorável em 40,51%, devida principalmente ao aumento de 525,62% nas férias e também, impactando assim no décimo terceiro salário e FGTS. A variação do custo anual da folha de pagamento operacional foi desfavorável em 4,98%. Assim, verifica-se que no ano, a variação ficou dentro do esperado pelo gestor, porém, com grandes variações mensais.

➤ Custo com segurança e saúde ocupacional

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	6.865,70	3.338,16	-51,38%	Fevereiro	6.865,70	3.139,45	-54,27%
Março	6.865,70	5.475,45	-20,25%	Abril	6.865,70	4.465,07	-34,97%
Mai	6.865,70	9.120,77	32,85%	Junho	6.865,70	8.758,74	27,57%
Julho	6.865,70	5.150,51	-24,98%	Agosto	6.865,70	8.179,75	19,14%
Setembro	6.865,70	9.666,53	40,79%	Outubro	6.865,70	9.320,23	35,75%
Novembro	6.865,70	4.032,83	-41,26%	Dezembro	6.865,70	7.174,68	4,50%

O orçamento anual de custo com segurança e saúde ocupacional teve variação desfavorável de 5,54%, ou seja, ficou próxima a variação almejada pela empresa. Porém, houve grandes variações nas contas orçadas em praticamente todos os meses, positivas e negativas. E fevereiro, a variação favorável de 54,27% ocorreu devido aos custos que foram orçados, mas que não são custos mensais, assim não tendo sido realizados, como uniformes, recrutamento e seleção, e EPC (equipamentos de proteção coletiva). O custo anual com a mão-de-obra operacional, apesar das variações mensais significativas, sofreu variação negativa de apenas 3,95%, ficando abaixo da meta.

- Custo operacional preventivo – plataforma de carregamento, conferência e descarga.

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	4.560,15	583,83	-87,20%	Fevereiro	4.560,15	1.083,00	-76,25%
Março	4.560,15	495,00	-89,15%	Abril	4.560,15	634,00	-86,10%
Maio	4.560,15	2.575,82	-43,51%	Junho	4.560,15	517,51	-88,65%
Julho	4.560,15	1.655,20	-63,70%	Agosto	4.560,15	1.350,65	-70,38%
Setembro	4.560,15	603,40	-86,77%	Outubro	4.560,15	720,00	-84,21%
Novembro	4.560,15	2.410,22	-47,15%	Dezembro	4.560,15	1.832,14	-59,82%

A conta apresentou grandes variações, e todas favoráveis ao longo dos meses, ficando em torno de 43% a 89%, essas variações são resultantes de várias contas que foram orçadas para todos os meses, sendo que são custos que não são periódicos. A empresa possui um plano de manutenção preventiva, o correto é que o orçamento seja realizado de acordo com este plano, para não ocorrer estas variações. No ano, a variação foi favorável de 73,57%, muito acima da meta estipulada.

- Custo operacional preventivo – parque de tancagem

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	270,45	533,00	97,08%	Fevereiro	270,45	735,84	172,08%
Março	270,45	54,70	-79,77%	Abril	270,45	1.696,40	527,26%
Maio	270,45	1.541,14	469,85%	Junho	270,45	-	-100,00%
Julho	270,45	2.224,95	722,70%	Agosto	270,45	880,67	225,64%
Setembro	270,45	-	-100,00%	Outubro	270,45	10.333,33	3720,85%
Novembro	270,45	-	-100,00%	Dezembro	270,45	-	-100,00%

Houve variações extremamente altas nos meses, em julho ocorreu variação desfavorável de 722,70%, devido principalmente à realização de serviço de manutenção elétrica, não prevista no orçamento, e em outubro, variação desfavorável de 3720,86%, devido à realização de serviço de manutenção em tanques, também não previsto no orçamento. No ano a variação foi de 464,64%, muito acima da meta.

➤ Custo operacional preventivo – casa de bombas I e II

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	1.658,81		-100,00%	Fevereiro	1.658,81	7.999,00	382,21%
Março	1.658,81		-100,00%	Abril	1.658,81	466,00	-71,91%
Maio	1.658,81	6.180,00	272,56%	Junho	1.658,81		-100,00%
Julho	1.658,81	125,00	-92,46%	Agosto	1.658,81		-100,00%
Setembro	1.658,81		-100,00%	Outubro	1.658,81		-100,00%
Novembro	1.658,81		-100,00%	Dezembro	1.658,81	6.720,00	305,11%

No ano a conta aumentou 7,96%, um pouco acima da meta de 5%. Porém, as variações mensais foram altas, em fevereiro houve variação desfavorável de 382,21% devido à realização de serviços de manutenção em válvulas, que não foi orçado, em maio e dezembro, serviços de manutenção em bombas, que também não foi orçado.

Algumas contas também foram orçadas com base na média, porém, não são custos mensais, e assim, não foram realizadas.

➤ Custo operacional preventivo – Sistema de combate a incêndio

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	947,76		-100,00%	Fevereiro	947,76	873,20	-7,87%
Março	947,76		-100,00%	Abril	947,76	420,00	-55,69%
Maio	947,76		-100,00%	Junho	947,76	7,50	-99,21%
Julho	947,76	3.833,10	304,44%	Agosto	947,76	4.482,54	372,96%
Setembro	947,76	1.116,60	17,81%	Outubro	947,76	2.136,30	125,40%
Novembro	947,76		-100,00%	Dezembro	947,76		-100,00%

No ano, o orçamento desta conta sofreu variação desfavorável de 13,15%, ficando um pouco acima da meta. Mas durante os meses, houve variações significativas, positivas e negativas. Alguns custos foram orçados, mas não foram realizados, pois não são custos mensais fixos. Em julho, a variação desfavorável de 304,44% ocorreu devido à realização de manutenção em extintores (1218,87%),

compra de mangueiras para combate a incêndio (485%), orçadas com valor muito inferior, e compra de extintores (100%), que não foi orçado. Vale ressaltar que estes itens constam no plano de manutenção.

➤ Custo operacional preventivo – Automação

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	74,58		-100,00%	Fevereiro	74,58		-100,00%
Março	74,58		-100,00%	Abril	74,58		-100,00%
Maio	74,58		-100,00%	Junho	74,58		-100,00%
Julho	74,58		-100,00%	Agosto	74,58		-100,00%
Setembro	74,58		-100,00%	Outubro	74,58		-100,00%
Novembro	74,58	400,00	436,31%	Dezembro	74,58		-100,00%

No ano este custo variou favoravelmente 55,31%. Essa variação é resultado de valores orçados projetados para todos os meses, sendo que não são custos mensais, assim, não foram realizados. Em Novembro, houve uma variação desfavorável de 436,31% em decorrência da realização de serviço de manutenção elétrica que não foi orçado.

➤ Custo operacional preventivo – Abastecimento

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	233,21	186,00	-20,24%	Fevereiro	233,21	486,92	108,79%
Março	233,21		-100,00%	Abril	233,21		-100,00%
Maio	233,21	1.259,26	439,97%	Junho	233,21		-100,00%
Julho	233,21	2.215,00	849,80%	Agosto	233,21	61,81	-73,50%
Setembro	233,21		-100,00%	Outubro	233,21		-100,00%
Novembro	233,21		-100,00%	Dezembro	233,21		-100,00%

Esta conta teve variação positiva desfavorável de 50,40% no ano, ficando muito acima da meta. A projeção dos custos foi realizada para todos os meses,

porém, não são custos mensais, assim, o valor orçado em alguns meses não foi realizado. E maio, houve variação desfavorável de 439,97% ocorreu devido a realização de serviços de sinalização e comunicação visual e pagamento de frete que não foram orçados. Em Julho, a variação desfavorável de 849,80% ocorreu principalmente devido ao custo com fretes e carretos que não foi orçado.

➤ Custo operacional preventivo – Meio Ambiente

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	11.361,36	10.278,76	-9,53%	Fevereiro	11.361,36	13.749,76	21,02%
Março	11.361,36	11.283,87	-0,68%	Abril	11.361,36	10.083,18	-11,25%
Maio	11.361,36	10.631,68	-6,42%	Junho	11.361,36	10.385,68	-8,59%
Julho	11.361,36	9.859,53	-13,22%	Agosto	11.361,36	10.927,76	-3,82%
Setembro	11.361,36	11.667,17	2,69%	Outubro	11.361,36	10.271,94	-9,59%
Novembro	11.361,36	10.437,28	-8,13%	Dezembro	11.361,36	11.300,17	-0,54%

Esse custo teve variação desfavorável de 4% no ano, variação aceitável conforme meta da empresa. Em alguns meses, houve algumas variações significativas, em todos os meses existem contas que foram orçadas, mas não houve realização. Em fevereiro, a empresa teve custo com projetos de engenharia para infraestrutura, com aumento de 1100%. O custo com serviço de análise química e biológica teve aumento de 45,85%, pois não foi orçado o valor reajustado, em se tratando de contrato mensal.

➤ Custo operacional preventivo – Gerador

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	767,27	3.820,64	397,95%	Fevereiro	767,27	4.493,72	485,68%
Março	767,27	4.206,66	448,27%	Abril	767,27	4.276,16	457,32%
Maio	767,27	6.316,64	723,27%	Junho	767,27	3.699,79	382,20%
Julho	767,27	3.894,34	407,56%	Agosto	767,27	3.927,69	411,91%
Setembro	767,27	3.698,55	382,04%	Outubro	767,27	3.372,14	339,50%
Novembro	767,27	5.014,31	553,53%	Dezembro	767,27	4.520,71	489,20%

Em todos os meses houve aumento significativo em relação ao orçado, fechando o ano com variação desfavorável de 456,54%. Fato esse devido à empresa não ter orçado de forma adequada o custo com combustível necessário ao funcionamento do gerador de energia.

➤ Custos corretivos

As contas do centro de custo corretivo são as mesmas contas do centro de custo preventivo, o que difere é o fato gerador do custo, se é de caráter preventivo ou corretivo. Em relação ao orçamento dos **custos operacionais corretivos**, em todos os meses houve aumento de 100% em várias contas de custos corretivos que não foram orçados, mas foram realizados. No parque de tancagem, o aumento no ano foi de 93,21%, na conta de automação o aumento foi de 12364,96% (devido ao custo corretivo alto em projetos), e abastecimento foi de 435,50%. Essas variações são extremamente altas, o que pode caracterizar determinado descontrole por parte da empresa no planejamento de seus custos, o que pode acarretar em “consertar” o que foi feito de forma errada ou inadequada.

Neste caso, é importante a empresa buscar uma forma de manter, atualizar e utilizar o seu plano de manutenções preventivas e preditivas, para que não seja preciso corrigir as falhas posteriormente, assim, não permitindo essas variações extremamente altas nas contas.

➤ Despesa com folha de pagamento administrativo

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	69.681,38	73.100,14	4,91%	Fevereiro	69.681,38	93.053,42	33,54%
Março	69.681,38	69.413,67	-0,38%	Abril	69.681,38	73.926,83	6,09%
Maio	69.681,38	68.395,59	-1,85%	Junho	69.681,38	66.794,07	-4,14%
Julho	69.681,38	68.799,59	-1,27%	Agosto	69.681,38	83.640,07	20,03%
Setembro	69.681,38	56.635,29	-18,72%	Outubro	69.681,38	63.521,41	-8,84%
Novembro	69.681,38	77.698,27	11,51%	Dezembro	69.681,38	118.645,71	70,27%

No ano, a despesa com folha de pagamento administrativo teve aumento de 9,26%, um pouco acima da meta. Apenas em alguns meses houve variações mais significativas. Em fevereiro, a variação desfavorável de 33,54% ocorreu devido ao orçamento inadequado do abono salarial (709,36%) que foi projetado conforme média de 2010 para todos os meses, porém, este valor somente é pago, conforme convenção coletiva de trabalho, no mês de fevereiro de cada ano, e horas extras (270,07%) devido à necessidade oriunda da implantação de um sistema de ERP.

Em dezembro, a variação desfavorável de 70,27% ocorreu devido ao aumento de 377,80% com o pro labore do diretor executivo, que não foi orçado. As horas extras aumentaram 125,88%, devido a implantação ao sistema de ERP e aumento da demanda dos serviços nesta época.

➤ Despesa com segurança e saúde ocupacional

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	2.625,40	6.981,77	165,93%	Fevereiro	2.625,40	5.217,56	98,73%
Março	2.625,40	4.162,81	58,56%	Abril	2.625,40	2.606,73	-0,71%
Maio	2.625,40	3.899,26	48,52%	Junho	2.625,40	2.228,95	-15,10%
Julho	2.625,40	1.945,05	-25,91%	Agosto	2.625,40	1.968,13	-25,04%
Setembro	2.625,40	1.964,77	-25,16%	Outubro	2.625,40	6.028,86	129,64%
Novembro	2.625,40	1.885,78	-28,17%	Dezembro	2.625,40	2.930,56	11,62%

A despesa com segurança e saúde ocupacional fechou o ano bem acima da meta, com aumento de 32,74% em relação ao orçado. Durante os meses também houve grandes variações. Em janeiro, a variação desfavorável de 165,93% ocorreu principalmente devido ao aumento de 93,56% na despesa com assistência médica, 418,62% na despesa com cursos e treinamentos e 1992,87% na despesa com EPI (Equipamento de Proteção Individual).

➤ Despesa Administrativa: Manutenções preventivas

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	1.737,48		-100,00%	Fevereiro	1.737,48		-100,00%
Março	1.737,48		-100,00%	Abril	1.737,48		-100,00%
Maio	1.737,48		-100,00%	Junho	1.737,48		-100,00%
Julho	1.737,48		-100,00%	Agosto	1.737,48		-100,00%
Setembro	1.737,48	150,00	-91,37%	Outubro	1.737,48		-100,00%
Novembro	1.737,48		-100,00%	Dezembro	1.737,48		-100,00%

A variação nesta despesa no ano foi uma redução de 99,28%. Redução essa devido a não realização das despesas orçadas. Não se tratando de uma despesa mensal, não deveria ser orçada para todos os meses. Além disso, esse tipo de manutenção preventiva consta no plano de manutenção da empresa.

➤ Despesa Administrativa: Manutenções corretivas

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	1.718,88	2.344,39	36,39%	Fevereiro	1.718,88	175,00	-89,82%
Março	1.718,88	237,75	-86,17%	Abril	1.718,88	100,00	-94,18%
Maio	1.718,88		-100,00%	Junho	1.718,88		-100,00%
Julho	1.718,88		-100,00%	Agosto	1.718,88	2.480,00	44,28%
Setembro	1.718,88		-100,00%	Outubro	1.718,88		-100,00%
Novembro	1.718,88		-100,00%	Dezembro	1.718,88		-100,00%

A variação no ano foi uma redução de 74,12%. Tal redução ocorreu devido ao orçamento projetado para todos os meses, sendo que esta despesa não é mensal e devia ter sido orçada de acordo com o plano de manutenção, e assim, não foi realizada em alguns meses, e em outros, o orçamento ficou superior ao realizado, como em fevereiro uma redução de 89,82% e em abril 94,18%.

➤ Despesa Administrativa: Administração Geral

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	91.664,23	133.691,33	45,85%	Fevereiro	91.664,23	113.970,25	24,33%
Março	91.664,23	83.172,54	-9,26%	Abril	91.664,23	85.375,90	-6,86%
Maio	91.664,23	156.810,98	71,07%	Junho	91.664,23	118.604,32	29,39%
Julho	91.664,23	104.992,71	14,54%	Agosto	91.664,23	109.431,88	19,38%
Setembro	91.664,23	119.736,75	30,63%	Outubro	91.664,23	127.254,60	38,83%
Novembro	91.664,23	137.471,08	49,97%	Dezembro	91.664,23	115.368,88	25,86%

As despesas com administração geral da empresa foram superiores ao orçado em quase todos os meses, com exceção de março e abril. No ano, o aumento nas despesas foi de 27,81%, porém, durante os meses houve variações mais significativas. Em janeiro, houve uma despesa alta de implantação de sistema de ERP que não foi orçada, uma variação desfavorável de 3881,83% em despesa com seguro da base, 109,37% em assessoria jurídica, 597,92% em despesa com IPVA e licenciamento de veículos, além disso, várias contas foram orçadas, mas não foram realizadas.

As despesas deste centro de custo, não são previstas no plano de manutenção, mas a maioria destas são despesas mensais fixas como conta de energia elétrica e telefone, e outras são de contratos como assessoria jurídica e vigilância patrimonial, sendo assim, são despesas um pouco mais fáceis de prever. Somente algumas são despesas que podem ocorrer sem previsão, como por exemplo, algum tipo de taxa. Além disso, algumas contas foram orçadas e não foram realizadas, e outras que não foram orçadas a despesa foi realizada. Derrepente seria interessante que a empresa realizasse uma revisão nas contas orçamentárias para verificar a possibilidade de exclusão de contas que não são sendo utilizadas.

➤ Despesa Administrativa: Base RS

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	2.063,26	181,70	-91,19%	Fevereiro	2.063,26	37.630,41	1723,83%
Março	2.063,26	43.368,20	2001,93%	Abril	2.063,26	2.699,66	30,84%
Maio	2.063,26	16.735,30	711,11%	Junho	2.063,26	910,22	-55,88%
Julho	2.063,26	3.386,74	64,15%	Agosto	2.063,26	609,93	-70,44%
Setembro	2.063,26	28.746,52	1293,26%	Outubro	2.063,26	38.293,12	1755,95%
Novembro	2.063,26	20.527,46	894,90%	Dezembro	2.063,26	36.980,43	1692,33%

Essa despesa teve aumento de 829,23% no ano. Durante os meses houve variações muito altas. Em fevereiro e dezembro houve despesa alta realizada com projetos de engenharia, que não foi orçada. Em março, ocorreu despesa com valor alto de licenças ambientais, que não foi orçada. Em setembro, outubro e novembro a despesa alta realizada foi o projeto da base do RS, que também não foi orçada. Verifica-se que a empresa teve despesas altas nesta conta, que não foram orçadas. Levando em consideração que a base do RS é um investimento alto, essas despesas deveriam ser orçadas e controladas de maneira adequada.

➤ Depreciações e amortizações

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	184.072,71	181.647,14	-1,32%	Fevereiro	184.072,71	182.061,64	-1,09%
Março	184.072,71	182.757,10	-0,71%	Abril	184.072,71	182.751,58	-0,72%
Maio	184.072,71	183.025,03	-0,57%	Junho	184.072,71	183.778,19	-0,16%
Julho	184.072,71	183.090,01	-0,53%	Agosto	184.072,71	208.934,33	13,51%
Setembro	184.072,71	204.257,83	10,97%	Outubro	184.072,71	206.428,76	12,15%
Novembro	184.072,71	206.512,42	12,19%	Dezembro	184.072,71	206.512,42	12,19%

No ano, o orçamento das depreciações e amortização teve variação desfavorável de 4,66%, ficando dentro da meta. A partir do mês de agosto houve variações mais significativas, devido ao aumento do imobilizado, que não foi orçado.

➤ Resultado financeiro

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	19.135,61	(8.799,55)	-145,99%	Fevereiro	19.135,61	(6.611,33)	-134,55%
Março	19.135,61	10.219,75	-46,59%	Abril	19.135,61	(11.675,56)	-161,01%
Maiο	19.135,61	(15.468,20)	-180,83%	Junho	19.135,61	1.825,67	-90,46%
Julho	19.135,61	(4.349,57)	-122,73%	Agosto	19.135,61	(607,09)	-103,17%
Setembro	19.135,61	(11.704,03)	-161,16%	Outubro	19.135,61	(12.272,01)	-164,13%
Novembro	19.135,61	(20.378,84)	-206,50%	Dezembro	19.135,61	(19.215,72)	-200,42%

O resultado financeiro teve variação favorável de 143,13% no ano. As receitas financeiras não foram orçadas, porém, houve rendimentos de aplicação financeira, com valores significativos, em dezembro (R\$ 32.457,22). Quanto às despesas financeiras, algumas foram orçadas pela projeção, mas não foram realizadas. Outras foram orçadas, mas a despesa financeira realizada foi bem maior.

➤ Despesas tributárias

MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO	MÊS	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
Janeiro	4.074,24	9.501,55	133,21%	Fevereiro	4.074,24	2.266,84	-44,36%
Março	4.074,24	8.245,98	102,39%	Abril	4.074,24	2.087,50	-48,76%
Maiο	4.074,24	2.115,70	-48,07%	Junho	4.074,24	4.055,93	-0,45%
Julho	4.074,24	2.290,00	-43,79%	Agosto	4.074,24	2.592,80	-36,36%
Setembro	4.074,24	3.385,43	-16,91%	Outubro	4.074,24	2.290,00	-43,79%
Novembro	4.074,24	2.411,00	-40,82%	Dezembro	4.074,24	5.550,00	36,22%

A variação do orçamento das despesas tributárias no ano foi desfavorável de 4,29%, ficando assim, compatível com a meta da empresa. Porém, durante os meses houve variações significativas. Em janeiro, houve aumento da despesa com contribuição sindical (247,10%) e impostos e taxas diversas (428,57%). Em março, aumento nos impostos e taxas municipais (320,76%). Em outros meses, o valor orçado não foi realizado.

➤ Lucro Bruto, Provisões para IRPJ e CSLL e Resultado do exercício

O Lucro bruto obtido pela empresa no ano teve aumento de 342,18% em relação ao resultado orçado, ou seja, uma variação extremamente alta. As provisões para IRPJ e CSLL não foram orçadas, sendo que a empresa recolheu trimestralmente essas contribuições.

O resultado do exercício orçado teve aumento de 8,53%, ficando pouco acima da meta de variação estipulada pela empresa como aceitável, tolerância de variação de 5%. O resultado final obtido ficou bom, apesar das extremas variações encontradas nas contas orçamentárias na comparação entre o orçado e o realizado.

4.3.4 Fluxo de caixa

Verificou-se que a empresa possui um modelo de fluxo de caixa, conforme Anexo 2, porém, este fluxo de caixa não foi utilizado no orçamento de nenhum dos anos verificados. Identificou-se que a não utilização é devido à falta de tempo disponível do responsável pela elaboração para orçar e controlar o fluxo de caixa, apesar da importância, o mesmo foi deixado de lado, e a priorização foi para o desenvolvimento do orçamento anual para apresentação e aprovação dos acionistas. Vale ressaltar que a demonstração do fluxo de caixa é de extrema importância para as empresa, visto que através dele a empresa consegue identificar o valor final de caixa que poderá ser utilizado para cobrir gastos ou ainda realizar investimentos, permitindo assim se que a empresa possa programar com antecedência.

5 CONCLUSÕES

Através da presente pesquisa pôde-se verificar que a prática empresarial de elaboração e controle do orçamento é fundamental para que as empresas obtenham o controle de seus custos, despesas, e de seus investimentos. Desta forma, proporcionam-se à empresa diversos benefícios como, controle dos gastos, comprometimento com estabelecimento de objetivos e metas mais realistas, proporciona condições de avaliação de desempenho dos colaboradores, gestores e dos departamentos, facilitando a identificação de setores mais eficientes e outros que necessitam de maior atenção, e auxilia a empresa no alcance de seus objetivos de curto e de longo prazo, ao comparar o orçado, com o que a empresa está efetivamente realizando.

Tendo em vista a relevância do tema no mundo empresarial, a pesquisa teve como principal objetivo analisar se o orçamento realizado por uma empresa do setor de combustíveis localizada no estado do Paraná proporcionou os resultados almejados pela organização. Para tal, o estudo de caso foi baseado em análise documental de documentos fornecidos pela empresa e mediante entrevista realizada com o diretor executivo, responsável pela elaboração e análise do orçamento.

De modo geral, percebeu-se que o gestor tem conhecimento da importância deste instrumento como ferramenta de controle gerencial, porém, o fato da elaboração não envolver outros gestores pode acarretar em dados não tão realistas, prejudicando o resultado final do orçamento.

Verificou-se que existem grandes oscilações nas contas orçamentárias entre o orçado *versus* o realizado, em todos os meses, variações muito altas tanto favoráveis como desfavoráveis, demonstrando falta de previsibilidade. Além disso, as variações se repetem em todos os meses, sem o determinado ajuste na causa para eliminar as falhas. Importante ressaltar que a empresa no resultado final do ano, obteve resultados mais favoráveis, próximos da realidade e do planejado. Desta forma, pode-se considerar que o orçamento desenvolvido pela empresa em estudo não está proporcionando o resultado almejado pela organização, pois, apesar dos resultados finais serem aceitáveis, a variação das contas orçamentárias está muito além da realidade.

Portanto, podem-se destacar alguns pontos importantes que podem ser considerados como sugestão para o aperfeiçoamento do sistema orçamentário, identificados pela pesquisadora através da análise do estudo de caso:

- ✓ Desenvolver o planejamento estratégico da empresa, visto que este documento serve de base elaboração do orçamento;
- ✓ Elaborar as premissas orçamentárias;
- ✓ Envolver outros colaboradores na elaboração do orçamento, pessoas-chave que possam auxiliar na obtenção de dados mais realistas;
- ✓ Visto que a empresa possui sistema de ERP com módulo de Planejamento e Controle orçamentário, seria interessante a utilização deste software;
- ✓ Determinar um método organizado e adequado de elaboração do orçamento, uma vez que foi verificado que a empresa não tem muito controle sobre como foi elaborado o orçamento, para algumas contas que forma analisadas, não foi encontrada a fórmula para o valor orçado;
- ✓ Utilizar-se do plano de manutenção preventiva para a determinação correta dos custos de manutenção preventiva;
- ✓ Realizar o orçamento e o cronograma de investimento na base em construção, pois existem valores altos que estão sendo pagos, mas que não foram orçados;
- ✓ Caso a empresa se interesse por adequar seu orçamento, futuramente, poderá estudar a implantação de um sistema de recompensa pelo cumprimento de metas;
- ✓ A empresa deve começar a realizar o acompanhamento orçamentário, pois este não ocorre, assim, dificultando o processo de correção de falhas existentes no orçamento. Este acompanhamento poderia ser mensal ou trimestral;

Essas sugestões são importantes práticas que auxiliam as empresas neste processo, por isso a necessidade de que sejam estudadas e praticadas, tornando o sistema orçamentário cada vez mais aprimorado e de acordo com a realidade da empresa, propiciando maiores chances para que a empresa alcance seus objetivos e o sucesso almejado.

REFERÊNCIAS

ANP – Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. Dados Estatísticos Mensais. **Venda, pelas distribuidoras, dos derivados de petróleo.** Disponível em:

<<http://www.anp.gov.br/?pg=59236&m=&t1=&t2=&t3=&t4=&ar=&ps=&cachebust=1349905199072>> Acesso em: 18/09/2012.

BORNIA, Antonio Cezar; LUNKES, Rogério João. Uma contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário. **Revista Contabilidade Vista & Revista.** V. 18, n. 4, p. 37-59. Dezembro, 2007. Disponível em: <<http://www.face.ufmg.br/revista/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/339>> Acesso em: 15/09/2012.

CASTANHEIRA, Dariane Reis Fraga. **O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Universidade de São Paulo (USP), São Paulo: 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11122008-165845/pt-br.php>> Acesso em: 10/09/2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Prntice Hall, 2002.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HOPE, Jeremy; FRASER, Robin. **Quem precisa de orçamento?** Harvard Business Review: Fevereiro, 2003.

JENSEN, Michael C. **O orçamento não funciona.** Vamos consertá-lo. Portal exame. 11/04/2002. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0764/noticias/o-orcamento-nao-funciona-vamos-conserta-lo-m0052112>> Acesso em 05/09/2012.

LEAHY, Tad. **As 10 maiores armadilhas do orçamento.** Revista HSM Management. n. 32, Maio-Jun/2012. Disponível em: <

<http://www.hsm.com.br/revista/10-maiores-armadilhas-do-orcamento>> Acesso em: 26/08/2012.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.
PADOVEZE, Luís Clóvis. **Planejamento Orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PARISI, Cláudio; FILHO, Francisco Barbosa. **Análise da Aderência ao Modelo Beyond Budgeting Round Table: O Caso Sadia S.A.** Revista Universo Contábil: ISSN 1809-3337, Blumenau, v. 2, n. 1, p. 26-42. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/105/64>> Acesso em: 18/08/2012.

PEÑALOZA, Verônica; GUERRA, Diego de Sousa. **Uso das técnicas de orçamento de capital em empresas de Fortaleza. Um estudo exploratório**. XXVI ENEGEP, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR510340_8096.pdf> Acesso em 25/08/2012.

ROSENBERG, Cynthia. **O fim do Orçamento**. Portal exame. 03/10/2003. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/o-fim-do-orcamento-m0040530>> Acesso em: 25/08/2012.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresa: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

ANEXO A

	ORÇAMENTO	REALIZADO	VARIAÇÃO	ORÇAMENTO	REALIZADO	VARIAÇÃO
	2011	2011		2011	2011	
	jan/11			fev/11		
VOLUME TOTAL DE MOVIMENTAÇÃO	92.000,00	86.762,26	-5,69%	92.000,00	99.254,40	7,89%
RECEITA BRUTA OPERACIONAL	578.600,00	593.826,05	2,63%	578.600,00	600.530,58	3,79%
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	51.434,17	51.873,38	0,85%	51.434,17	49.512,57	-3,74%
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	527.165,83	541.952,67	2,80%	527.165,83	551.018,01	4,52%
CUSTOS	101.938,45	99.068,24	-2,82%	101.938,45	155.284,98	52,33%
CUSTO VENDA	-	8.166,37	100,00%		(2.448,20)	100,00%
CUSTO C/ MAO DE OBRA OPERACIONAL	69.498,78	58.051,72	-16,47%	69.498,78	84.053,49	20,94%
CUSTO C/ FOLHA DE PAGAMENTO OPERACIONAL	62.633,08	54.713,56	-12,64%	62.633,08	80.914,04	29,19%
CUSTO C/ SEGURANCA E SAUDE OCUPACIONAL	6.865,70	3.338,16	-51,38%	6.865,70	3.139,45	-54,27%
CUSTOS OPERACIONAIS PREVENTIVOS	19.873,59	15.402,23	-22,50%	19.873,59	29.421,44	48,04%
PLATAFORMA DE CARREGAMENTO, CONF. E DESC	4.560,15	583,83	-87,20%	4.560,15	1.083,00	-76,25%
PARQUE DE TANCAGEM	270,45	533,00	97,08%	270,45	735,84	172,08%
CASA DE BOMBAS I E II	1.658,81		-100,00%	1.658,81	7.999,00	382,21%
SISTEMA DE COMBATE A INCENDIO	947,76		-100,00%	947,76	873,20	-7,87%
AUTOMACAO	74,58		-100,00%	74,58		-100,00%
ABASTECIMENTO	233,21	186,00	-20,24%	233,21	486,92	108,79%
MEIO AMBIENTE	11.361,36	10.278,76	-9,53%	11.361,36	13.749,76	21,02%
GERADOR	767,27	3.820,64	397,95%	767,27	4.493,72	485,68%
CUSTOS OPERACIONAIS CORRETIVOS	12.566,09	17.447,92	38,85%	12.566,09	44.258,25	252,20%
PLATAFORMA DE CARREGAMENTO, CONF. E DESC	3.687,77	5.746,07	55,81%	3.687,77	3.990,20	8,20%
PARQUE DE TANCAGEM	1.200,20	9.210,00	667,37%	1.200,20	380,00	-68,34%
CASA DE BOMBAS I E II	994,48		-100,00%	994,48		-100,00%
SISTEMA DE COMBATE A INCENDIO	239,87		-100,00%	239,87		-100,00%
AUTOMACAO	56,76	2.164,05	3712,97%	56,76	39.033,05	68674,65%
ABASTECIMENTO	278,33		-100,00%	278,33	855,00	207,19%
MEIO AMBIENTE	6.108,68	327,80	-94,63%	6.108,68		-100,00%
GERADOR						
LUCRO BRUTO	425.227,38	442.884,43	4,15%	425.227,38	395.733,03	-6,94%
DESPEAS	169.490,63	216.299,33	27,62%	169.490,63	250.046,64	47,53%
DESPEAS C/ MAO DE OBRA ADMINISTRATIVO	72.306,78	80.081,91	10,75%	72.306,78	98.270,98	35,91%
DESPESA C/ FOLHA DE PAGAMENTO ADM	69.681,38	73.100,14	4,91%	69.681,38	93.053,42	33,54%
DESPESA C/ SEGURANCA E SAUDE OCUPACIONAL	2.625,40	6.981,77	165,93%	2.625,40	5.217,56	98,73%
DESPEAS ADMINISTRATIVAS	97.183,85	136.217,42	40,16%	97.183,85	151.775,66	56,17%
MANUTENCOES PREVENTIVAS	1.737,48		-100,00%	1.737,48		-100,00%
MANUTENCOES CORRETIVAS	1.718,88	2.344,39	36,39%	1.718,88	175,00	-89,82%
ADMINISTRACAO GERAL	91.664,23	133.691,33	45,85%	91.664,23	113.970,25	24,33%
DESPEAS ADMINISTRATIVAS - BASE RS	2.063,26	181,70	-91,19%	2.063,26	37.630,41	1723,83%
DEPRECIACOES E AMORTIZACOES	184.072,71	181.647,14	-1,32%	184.072,71	182.061,64	-1,09%
RESULTADO FINANCEIRO	19.135,61	(8.799,55)	-145,99%	19.135,61	(6.611,33)	-134,55%
DESPEAS FINANCEIRAS	19.135,61	12.095,87	-36,79%	19.135,61	12.238,30	-36,04%
RECEITAS FINANCEIRAS		(20.895,42)	100,00%		(18.849,63)	100,00%
JUROS S/ CAPITAL PRÓPRIO						
DESPEAS TRIBUTARIAS	4.074,24	9.501,55	133,21%	4.074,24	2.266,84	-44,36%
OUTRAS RECEITAS	-	(571,94)	100,00%		-	
LUCRO BRUTO (RESULTADO ANTES DO IR/CS)	48.454,19	44.807,90	-7,53%	48.454,19	(32.030,76)	-166,11%
PROVISAO IRPJ E CSLL						
RESULTADO DO EXERCÍCIO	48.454,19	44.807,90	-7,53%	48.454,19	(32.030,76)	-166,11%
ESTORNO DEPRECIACÃO S/ REAVALIAÇÃO						
<i>Estorno Depreciação Reavaliação Trim</i>						
RESULTADO DO EXERCÍCIO ACUMULADO	48.454,19	44.807,90	-7,53%	96.908,39	12.777,14	-86,82%

ANEXO B

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA DO MÊS				
	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11
1. Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais				
Prejuízo/Lucro líquido do Exercício				
Ajustes para Conciliar o Resultado às Disponibilidades				
Geradas pelas Atividades Operacionais				
Depreciações e Amortizações				
Provisão para Créditos em Liquidação Duvidosa				
Resultado na Venda de Ativos Permanentes				
Entrada de Caixa Operacional	-	-	-	-
Variações nos Ativos e Passivos				
Aumento em Contas a Receber				
Aumento nos Estoques				
Redução do Realizável a Longo Prazo				
Aumento em Fornecedores				
Aumento em Impostos a Recolher				
Aumento em Exigível a Longo Prazo				
Disponibilidades Líquidas Geradas Pelas Atividades Operacionais	-	-	-	-
2. Fluxo de Caixa das Atividades de Investimentos				
Participação em Outras Empresas				
Aumento Capital Social				
Compras de Imobilizado				
Bônus Adimplência sobre Impostos				
Ajustes de Exercícios Anteriores				
Recebimento por Venda de Ativo Permanente				
Disponibilidades Líquidas Aplicadas nas Atividades de Investimentos	-	-	-	-
3. Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamentos				
Empréstimos Tomados				
Amortização de Empréstimos				
Amortização de Contas a Pagar Longo Prazo				
Disponibilidades Líquidas Geradas Pelas Atividades de Financiamentos	-	-	-	-
Varição das Entradas de Caixa	-	-	-	-
4. Aumento nas Disponibilidades				
No Início do Período				
No Final do Período				

ANEXO C

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 2011			
	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	6.943.200	9.669.943	39,27%
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	617.210	897.203	45,36%
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	6.325.990	8.772.739	38,68%
(-) CUSTOS DAS VENDAS E SERVIÇOS	1.224.992	1.373.827	12,15%
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	5.100.998	7.398.912	45,05%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	2.033.888	2.596.882	27,68%
(-) Depreciações e amortizações	2.208.872,55	2.311.756,45	4,66%
(-) Resultado Financeiro	229.627,32	(99.036,48)	-143,13%
(-) Juros sobre capital próprio	48.890,85	46.792,73	-4,29%
(-) Outras receitas	-	(20.895,98)	100,00%
LUCRO OU (PREJUÍZO) ANTES DOS IMPOSTOS	579.720	2.563.413	342,18%
Provisão Para Imposto de Renda e Contribuição Social	0	980.558	100,00%
LUCRO OU (PREJUÍZO) DO PERÍODO	579.720	1.582.855	173,04%
GERAÇÃO DE CAIXA	2.788.593	3.894.611	39,66%