

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR

EFICIÊNCIA ANÁLITICA BASEADA EM INDICADORES ORÇAMENTÁRIOS

CURITIBA

2014

WILSON OLACIR CARVALHO PEREIRA

EFICIÊNCIA ANÁLITICA BASEADA EM INDICADORES ORÇAMENTÁRIOS

Projeto de pesquisa apresentado à disciplina de Metodologia do Trabalho Científico do curso de Especialização em Gestão de Negócios do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Professor: MSc Luiz Carlos de Souza

CURITIBA

2014

DEDICATÓRIA

*A minha esposa Ketlen Moreira
Gonçalves Pereira e a minha mãe
Heliete Gueiros Hostert pelo
permanente incentivo.*

AGRADECIMENTOS

A Deus e a minha família, sua presença e carinho constantes fizeram possíveis inúmeras coisas em minha vida.

“Quando acreditamos em algo, nos sentimos mais fortes que o mundo, e somos tomados de uma serenidade que vem da certeza de que nada poderá vencer a nossa fé”.

Paulo Coelho

RESUMO

Foi realizada, por meio das ferramentas de construção, apuração e análise orçamentária, a apresentação da importância e eficiência de uma empresa ter controle da gestão analítica de seu orçamento em todos os elos de sua cadeia produtiva e comercial. O objetivo foi apresentar a eficiência analítica baseada em indicadores orçamentários nas empresas do Brasil e o melhor modelo de construção e apuração destes resultados. Contextualizar através de exemplos a aplicabilidade da teoria de gestão orçamentária através de indicadores. A metodologia do trabalho é classificada como explicativa descritiva e análise documental. Mediante os resultados foi observada a crescente ênfase dada aos mais diversos aspectos relacionados à área contábil, em geral e à controladoria orçamentária especificamente dita, as ferramentas de gestão orçamentária são de baixo custo para sua aplicação, porém, seus resultados são surpreendentes em todos os tipos de empreendimentos, sendo de pequeno, médio e grande porte.

PALAVRA CHAVE: EFICIÊNCIA ANÁLITICA, INDICADORES ORÇAMENTÁRIOS.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Orçamento de Vendas.....	26
Tabela 2 - Orçamento de Produção	27
Tabela 3 - Orçamento de compra de matéria prima	28
Tabela 4 - Orçamento de Mão de Obra	29
Tabela 5 - Orçamento de custos indiretos.....	30
Tabela 6 - Orçamento de custos administrativos	31
Tabela 7 - Orçamento de caixa	32
Tabela 8 - Orçamento de caixa com projeções e simulações.....	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Engenharia inversa de indicadores orçamentários.....	21
Figure 2 - Fluxo de construção de um orçamento.....	25
Figure 3 - Estrutura para a tradução da estratégia em termos operacionais. (Kaplan e Norton, 1996, p. 72)	33
Figura 4 - Fluxo da glanuraridade do Planejamento.....	34
Figura 5 - Organograma do processo de gestão orçamentária	35
Figura 6 - Estrutura de organizações e processos que precisam ser acompanhados.	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 PROBLEMA DE PESQUISA	11
2.1 OBJETIVOS.....	12
2.1.1 Objetivo Geral.....	12
2.1.2 Objetivos específicos	13
2.2 JUSTIFICATIVAS	13
3 REFERENCIAL TEÓRICO	13
3.1 O SISTEMA ORÇAMENTÁRIO	13
3.2 CONSTRUÇÃO DE UM ORÇAMENTO.....	14
3.2.1 IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO DE VENDAS.....	15
3.2.2 IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO	16
3.2.3 IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO DE MÃO DE OBRA DIRETA	16
3.2.4 IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO DE MATÉRIA PRIMA	17
3.2.5 IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO DE CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO	17
3.2.6 IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO DE DESPESAS COM VENDAS	17
3.2.7 IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO DE CAIXA	18
3.3 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS E PROJEÇÕES	18
3.4 INDICADORES DE ANÁLISE DE ORÇAMENTO	19
3.5 PERCEPÇÃO ANALÍTICA BASEADA EM INDICADORES ORÇAMENTÁRIOS	21
4 Aspectos metodológicos.....	22
4.1 QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA	22
4.2 QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	22
4.3 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	22
5 UTILIZAÇÃO DE INDICADORES ORÇAMENTÁRIOS NO BRASIL.....	23
6 ANÁLISE E MODELOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA EM UM EMPREENDIMENTO.....	24
6.1 RELATÓRIOS UTILIZADOS NA CONSTRUÇÃO DE UM ORÇAMENTO.....	24
6.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS.....	26
6.1.2 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO	26
6.1.3 ORÇAMENTO DE MATÉRIA PRIMA	27
6.1.4 ORÇAMENTO DE MÃO DE OBRA.....	28
6.1.5 ORÇAMENTO DE CUSTOS INDIRETOS.....	29
6.1.6 ORÇAMENTO DE CUSTOS ADMINISTRATIVOS.....	30
6.1.7 ORÇAMENTO DE CAIXA.....	31

6.2	AS FERRAMENTAS QUE AUXILIAM NA CONSTRUÇÃO E AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DE UM ORÇAMENTO	33
6.3	CENÁRIOS E PROJEÇÕES ORÇAMENTÁRIAS.....	35
6.4	A CONTRUÇÃO E OS MODELOS DE APRESENTAÇÃO DOS INDICADORES ORÇAMENTÁRIOS.....	37
6.5	RELATÓRIOS ANALÍTICOS BASEADOS EM INDICADORES ORÇAMENTÁRIOS.....	39
6.5.1	ANÁLISE DOS INDICADORES TRADICIONAIS	40
6.5.2	OS INDICADORES DE ANÁLISE AVANÇADA	41
6.5.3	OS INDICADORES RELACIONADOS AO BALLANCED SCORECARD	44
7	CONSIDERAÇÕES SOBRE A EFICIÊNCIA ANALÍTICA BASEADA EM INDICADORES ORÇAMENTÁRIOS	45
8	REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

Um grande volume de métodos, técnicas, abordagens e preocupações desafiam a capacidade dos gestores no que diz respeito à gestão financeira e operacional de seus empreendimentos, uma série de questões que merecem uma análise cuidadosa que atualmente é considerada “a chave de sucesso” para os negócios.

Neste intenso movimento de mudanças, o processo de gestão empresarial passa por novos desafios e os gestores passam a trabalhar com a necessidade de investir em inovação, principalmente no que diz respeito à gestão financeira de suas empresas.

Esta preocupação no mundo moderno de certa forma sempre existiu, todavia o ambiente as tornou mais agudas e o estágio atual de avanço tecnológico tem propiciado o desenvolvimento de instrumentos e métodos operacionais mais eficientes. Diante disso, será desenvolvido por meio deste trabalho um estudo apresentando a eficiência analítica baseada em indicadores orçamentários, apresentando as principais ferramentas de gestão,

2 PROBLEMA DE PESQUISA

Cada empreendimento hoje, busca com suas capacidades estabelecer parâmetros e maneiras eficientes de mensurar seus resultados e encontrar alternativas para se conquistar um saldo maior de rentabilidade.

A principal ferramenta para a apuração destes resultados na maioria das vezes são indicadores que apresentam o plano da empresa e suas perspectivas, confrontando com a sua realidade.

Segundo Matarazzo (1993, p.23)

Ao contrário das demonstrações financeiras, os relatórios de análise devem ser elaborados como se fossem dirigidos a leigos, ainda que não o sejam, isto é, sua linguagem deve ser inteligível por qualquer dirigente de nível médio da empresa.

Indicadores financeiros e operacionais apresentam grande quantidade de informações, quando devidamente aderidos e interpretados transformam-se em um diferencial de negócio para a empresa proporcionando uma grande quantidade de insumos para qualquer tipo de tomada de decisão.

Este projeto consiste em apresentar o diferencial competitivo apresentado por empreendimentos que utilizam a gestão de indicadores orçamentários em seu dia a dia.

2.1 OBJETIVOS

Os indicadores orçamentários têm como foco apresentar relatórios que sejam de viável utilização para seus leitores no momento de uma tomada de decisão, para obter um resultado eficiente.

Possuem capacidade de transmitir todo o desempenho do negócio, se a aplicação de recursos é viável ou não e se a operação esta funcionando da maneira correta.

Diante desta questão pretende-se apresentar a eficiência da utilização de indicadores orçamentários, em que eles consistem como são construídos e qual a sua aplicabilidade.

2.1.1 Objetivo Geral

Um estudo apresentando a eficiência analítica baseada em indicadores orçamentários, sua utilização e como deve ser sua construção.

2.1.2 Objetivos específicos

Apresentar a eficiência analítica baseada em indicadores orçamentários e o melhor modelo de apuração destes resultados. Contextualizar através de exemplos a aplicabilidade da teoria de gestão orçamentária através de indicadores.

2.2 JUSTIFICATIVAS

O mercado hoje possui um novo modelo, uma nova geração, com uma busca eficaz pela maior rentabilidade em suas operações. Segundo Fontão (2009, p.18) “Sabe-se que o dinheiro é o produto mais caro do mundo...” para isso busca-se um melhor aproveitamento e retorno em sua aplicação.

A análise de indicadores orçamentários busca entre outros fins apresentar como esta sendo este aproveitamento de capital, e como melhorá-lo cada vez mais. Baseado em indicadores que serão de grande importância neste projeto, por serem ferramentas que transpõem com maior clareza estas informações.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo tem como objetivo abordar os trabalhos de uma grande quantidade de autores da bibliografia orçamentária, análise de indicadores financeiros e operacionais. Os quais irão contribuir para o seu desenvolvimento.

3.1 O SISTEMA ORÇAMENTÁRIO

Considerado um instrumento de planejamento e controle com grande importância para as empresas, pois, possibilita e estabelece com antecedência o rumo para as decisões dos gestores, e facilita a previsão de recursos que serão despendidos. Isso significa que a empresa pode realizar o planejamento e a reserva de recursos para as operações a curto e longo prazo.

Segundo Frezatti (2007, p.104):

O orçamento é o plano financeiro para programar a estratégia da empresa, para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas.

Um orçamento efetivo possui um acompanhamento frequente que possibilita a comparabilidade do realizado com o orçado, possibilitando a correção de rotas caso ocorra algum desvio durante o período. E assim, evitando gastos desnecessários e possibilitando a maximização dos resultados.

Segundo Frezatti (2003, p. 95):

Análise externa é a maneira pela qual a organização olha o ambiente externo e identifica as oportunidades que pretende auferir. Serve para os gestores entenderem, coletivamente, o que esperar do ambiente futuro e, a partir daí, definirem como se comportar.

O sistema orçamentário requer uma avaliação interna e externa da empresa, e todo o seu ciclo deve ser levado em consideração, todos os fatores que podem de alguma maneira influenciar ou causar impactos nas operações do empreendimento.

Com o avanço da tecnologia existe uma maior facilidade na apuração e mensuração dos resultados. O sistema orçamentário precisa ser acompanhado através de indicadores para realmente ser efetivo. Na maioria das vezes é realizado pelo papel de um *controller*, que é considerado o profissional com conhecimentos suficientes e extremamente éticos, para transpor aos gestores, os principais cenários e acontecimentos do dia a dia, possibilitando assim ao empreendimento maior facilidade em atingir seus objetivos.

Segundo Welsch (1973, p. 89)

O orçamento é definido como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões.

3.2 CONSTRUÇÃO DE UM ORÇAMENTO

Considerado a expressão quantitativa de um plano de ação e utilizada como ferramenta de gestão e “braço direito” para quase todos os empreendimentos o

orçamento é considerado a ferramenta que liga o sonho da realidade para uma empresa.

Segundo Lunkes (2003, p. 105)

A necessidade de orçar é tão antiga quanto à humanidade. Os homens da caverna precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos, com isso desenvolveram práticas antigas de orçamento.

Elaborar um orçamento em uma empresa significa a tentativa de traduzir antecipadamente as ocorrências futuras, que serão encontradas nos próximos períodos.

Segundo Walter (1981, p. 35)

A elaboração de um orçamento para determinado período baseia-se no plano de operação de empresa. A meta a ser atingida, de acordo com o contexto de objetivos, faz parte do plano de atividade ou de operação da empresa. Uma das metas que o plano de operação define compreende a remuneração que se há de obter pelo capital a ser investido, ou seja, o lucro a ser alcançado com a receita orçada.

Existe uma grande quantidade de fatores que influenciam no planejamento financeira sendo a economia do país, os números de empregos disponíveis no mercado, o grau de escolaridade dos clientes e funcionários, o governo e a política atual da região de atuação da empresa. Um orçamento pode ser utilizado em todo o processo do negócio.

3.2.1 IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO DE VENDAS

Para dar início a construção de um orçamento se faz necessária a definição dos objetivos da empresa, sua missão e visão, são primordiais neste processo, pois auxiliam na definição da quantidade de crescimento o empreendimento busca durante o período. O corpo do orçamento de vendas é definido através de informações internas e externas, por se referirem a preço, estratégia e tipo de negociação.

Segundo MOREIRA (2002, p. 65), o orçamento de vendas é a peça básica para o desenvolvimento do planejamento, ele condiciona as demais fases do processo global.

- A previsão de vendas é definida em seis etapas sendo elas:
- A Apuração da tendência de vendas
- Opiniões da equipe de vendas
- Opiniões dos executivos
- Análise da indústria
- Análise correlacionada
- Método de abordagens múltiplas

Na maioria das vezes as organizações não escolhem por apenas um método de previsão da demanda, e sim, em conciliar a utilização de diversos deles.

3.2.2 IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO

O orçamento de produção é importante, por definir as diretrizes que o processo de produção da empresa deverá seguir ao longo do período. Ele é realizado com base no orçamento de vendas e concilia a capacidade de produção, com as políticas de estoques do período.

Seu objetivo é propiciar uma visão dos custos de cada elemento, assim que definida as avaliações dos processos que fazem parte deste orçamento são: matéria prima, mão de obra direta e custos indiretos.

3.2.3 IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO DE MÃO DE OBRA DIRETA

Segundo LUNKES (2008), o objetivo de um orçamento de mão de obra direta é estimar e mensurar as necessidades de pessoas para realizar as tarefas planejadas.

Este orçamento é primordial para o processo de planejamento, é ele que define as necessidades de contratações de treinamento dos funcionários da empresa.

3.2.4 IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO DE MATÉRIA PRIMA

A partir do momento que é definido o volume necessário de produção para realizar o atendimento do plano de vendas para o período, e mensurada a quantidade de insumos necessários para a construção de cada produto. É feita a solicitação de compra e pesquisa de preço buscando maior qualidade para os insumos, e melhor prazo de entrega.

Segundo LUNKE (2008, p. 238) “O objetivo é comprar estes materiais no momento certo e ao preço planejado”.

3.2.5 IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO DE CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO

Custos indiretos de fabricação são aqueles referenciados a todos os insumos utilizados na produção dos bens da empresa, porém, não são classificados como matéria prima e nem como custos diretos de produção.

Na maioria das vezes são classificados como custos fixos e custos variáveis, porém, são de tremenda relevância para composição dos custos e valores de orçamentos do produto.

3.2.6 IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO DE DESPESAS COM VENDAS

Segundo LUKENS (2008, p. 61) as despesas administrativas com vendas são oriundas de um conjunto de gastos gerados através das operações do empreendimento.

Também, devem ser considerados neste orçamento os gastos com comissão de vendas aos vendedores e custos logísticos com a movimentação da mercadoria. Para ter eficiência este orçamento deve ser construído em conjunto com diversas áreas da empresa.

3.2.7 IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO DE CAIXA

Depois de realizada todas as etapas de um orçamento operacional em uma empresa, é chegada a hora de iniciar a compilação das informações de maneira a proporcionar para os gestores a margem de lucro que cada período irá proporcionar com base nos orçamentos estipulados. Este processo possibilita ao gestor a previsão de uma possível falta de caixa no período, e o influencia a buscar um equilíbrio financeiro mais sólido.

Segundo LUNKES (2008, p. 67), O objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender as operações da empresa estabelecida nas outras peças orçamentárias.

Considerado como a etapa mais complexa da construção de um orçamento, segundo ZADANOWICZ (2003, p. 95) a elaboração de um orçamento de caixa serão utilizadas as projeções de vendas, despesas operacionais considerando a ciclometria de cada etapa separadamente e em conjunto.

Na maioria das vezes é construído com base de visualização de um exercício, ou seja, um ano civil.

3.3 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS E PROJEÇÕES

No século XXI as mudanças e a frequente incerteza fazem parte do cotidiano dos empreendedores, diante desta imprevisibilidade, surge a necessidades de utilizar ferramentas que possibilitem a comparação e projeção com todas as variáveis determinadas.

Segundo Macroplan (2001, p. 76)

O método de construção de cenários é atualmente o mais completo e rico processo de antecipação de futuros. Trabalhando sempre com mais de uma possibilidade, os cenários reduzem a inevitável incerteza frente ao futuro sem cair no determinismo.

A construção de cenários robustos propicia ao empreendedor a garantia de um melhor desempenho no futuro, o auxilia na tomada de decisões no momento da construção de um plano de evolução para o futuro do negócio.

A construção de um cenário, por melhor que tenha sido seu desenvolvimento, ele não elimina literalmente as chances de desvios do plano orçamentário, porém, serve para mitigar possíveis surpresas no decorrer do exercício.

3.4 INDICADORES DE ANÁLISE DE ORÇAMENTO

Para um empreendimento que busca na base de sua gestão ferramentas e metodologias que o auxiliem na procura constante de melhores resultados, manter o acompanhamento delineado de cada etapa é fundamental.

Segundo Moresi (2001, p. 90), a informação tem duas finalidades básicas: a primeira seria a de proporcionar conhecimento dos ambientes interno e externo e a segunda, a de proporcionar o conhecimento necessário para atuar nesses ambientes.

Segundo Matarazzo (1998, p. 43):

O balanço patrimonial é a demonstração que apresenta todos os bens e direitos da empresa – Ativa, assim como as obrigações – Passivas, a diferença entre ativo e passivo é o patrimônio líquido e representa o capital investido pelos proprietários da empresa. A demonstração do resultado do exercício é uma demonstração dos aumentos e redução causada no patrimônio líquida pelas operações da empresa.

A análise econômica financeira é alcançada pegando um processamento de informações, que possa entusiasmar na tomada de decisões, buscando com base nas demonstrações contábeis uma assertividade na escolha da decisão correta.

Segundo José Pereira da Silva (1999, p. 23):

É importante destacar que a análise financeira não pode ser limitada apenas aos indicadores de natureza financeira, pois há uma série de fatores que, mesmo não podendo ser

chamados de financeiros, causam impacto na saúde financeira da empresa. Para se conhecer uma empresa, algumas questões devem ser elucidadas: O faz a empresa? Quem são os proprietários, quem tem o poder de mando? Quem são os administradores? Que padrão de tecnologia apresenta? Quais os planos de investimento? É lucrativa e próspera? A empresa é tão forte quanto seus concorrentes?

Os indicadores de análise de orçamento são aplicados aos relatórios contábeis do empreendimento buscando responder algumas perguntas que podem influenciar e auxiliar na tomada de decisões do empreendimento.

Com base na análise econômica e financeira contábil a gestão e controle orçamentário são constituídos através de indicadores.

Segundo José Pereira da Silva (1999, p. 228):

Os índices financeiros são relacionados entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras, que tem por objetivo fornecer-nos informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações financeiras.

Avaliando diversos relatórios de análise financeiros é possível observar que os principais índices utilizados são:

- Indicador de liquidez imediata
- Indicador de liquidez seca
- Indicador de liquidez corrente
- Indicador de liquidez geral
- Indicador de participação de capital de terceiros
- Indicador de composição das exigibilidades
- Indicador de capitalização
- Indicador de imobilização do patrimônio líquido
- Indicador de margem líquida
- Indicador de rentabilidade do ativo
- Indicador de rentabilidade do patrimônio líquido
- Indicador de produtividade
- Indicador de Giro do Ativo
- Avaliação da necessidade do capital de giro

A composição e utilização destes indicadores possibilita ao gestor uma visibilidade robusta da situação atual da empresa e quando realizada com os dados do orçamento, transpõe o cenário futuro e aponta aonde deve ser realizados ajustes para obtenção do objetivo traçado.

Isso se caracteriza um ciclo a partir do momento que se inicia sua utilização, o gestor passa a dirigir a empresa com base nos resultados destes índices.

O fluxo abaixo apresenta a lógica da visão de indicadores orçamentários, compreende em apresentar a diversidade de análises que um indicador pode possibilitar na visão comum onde avalia o realizado, e na visão inversa, onde apresenta a visão de futuro, segundo James Jiambalvo (2002, p. 123).

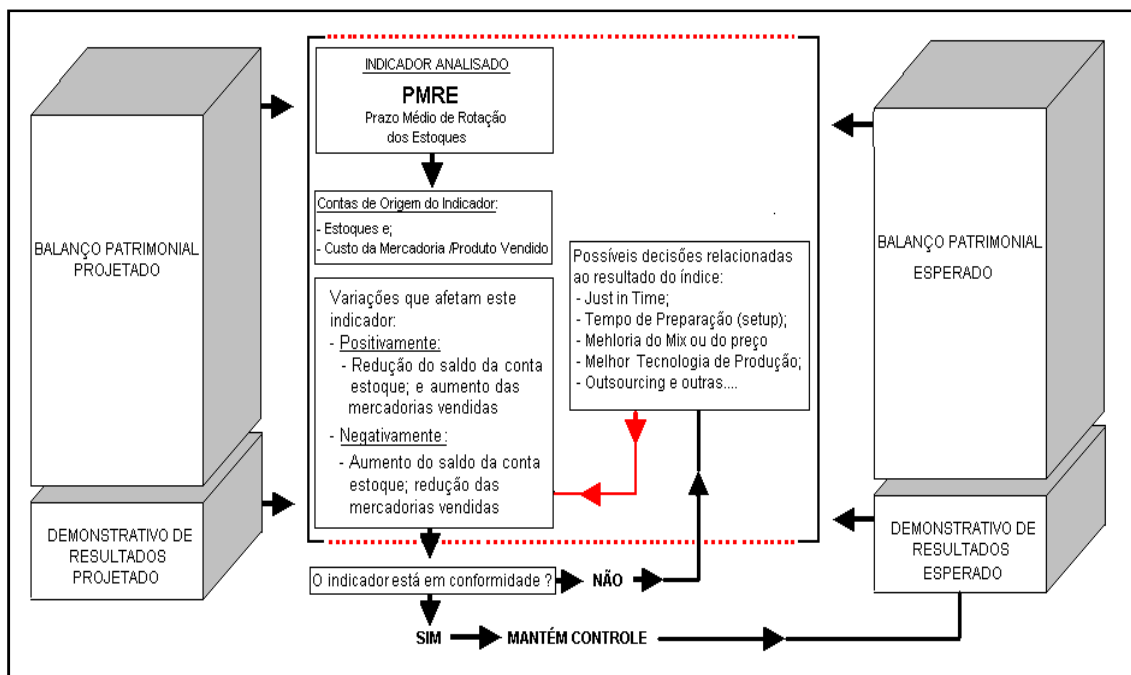


Figura 1 - Engenharia inversa de indicadores orçamentários

3.5 PERCEPÇÃO ANALÍTICA BASEADA EM INDICADORES ORÇAMENTÁRIOS

Inteligência analítica é o tema cada vez mais citado em todos os ramos de negócios, a mineração de dados pode atribuir a um gestor a capacidade de maximizar suas ações e minimizar falhas, com grande frequência.

Uma visão analítica compete à capacidade de um gestor em utilizar a informação da maneira eficiente, que proporcione uma visão robusta, flexível e que o ampare a mitigar possíveis problemas.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Serão abordadas maneiras específicas de metodologia de pesquisa, baseadas nas normas da ABNT. Raupp e Beuren (2003) comentam que as pesquisas do trabalho podem ser classificadas quanto aos objetivos, quanto à abordagem do problema e quanto aos procedimentos técnicos.

4.1 QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA

Sua abordagem é transmitir uma visão explicativa do problema, ele busca apresentar tanto referências teóricas como exemplos, busca transpor uma análise confiável e que possibilita um desempenho correspondente ao principal objetivo deste estudo.

4.2 QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Por sua categoria ser classificada como uma visão exploratória, o estudo apresenta a eficiência da utilização de indicadores na gestão orçamentária.

4.3 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Seus procedimentos consistem na adequação das normas de pesquisa da UFPR buscando elevar ao máximo as informações e enriquecer o estudo com dados e fatos verazes e de fontes confiáveis aproximando a teoria com a prática no que diz respeito à gestão orçamentária.

5 UTILIZAÇÃO DE INDICADORES ORÇAMENTÁRIOS NO BRASIL

O Brasil é considerado um dos maiores players da economia no mundo, devido a sua grande abrangência territorial e diversidade de recursos naturais, os quais possibilitam um abrangente e diversificada economia.

Esta economia necessita de diversos cuidados e de um controle de movimentações completo com flexibilidade e robustez.

Segundo Lunkes (2003, p. 163)

No Brasil, o orçamento passou a ser foco de estudos a partir de 1940, mas nem mesmo na década seguinte ele foi muito utilizado pelas empresas. O orçamento só teve seu apogeu no Brasil a partir de 1970, quando empresas passaram a adotá-lo com mais frequência em suas atividades.

O orçamento apresenta uma evolução constante no Brasil, a cada ano um número maior de parâmetros e possibilidades é levado em consideração, isso proporciona maior assertividade e eficiência nos resultados apresentados.

Houve uma evolução no modo de construção e utilizar um orçamento, esta transformação aconteceu em seis etapas que resumidamente são:

- Orçamento empresarial: é realizado através do acompanhamento de dados contábeis e sua ênfase é na projeção de recursos.
- Orçamento contínuo: é realizado através do acréscimo do mesmo período concluído.
- Orçamento base zero: é realizado através da projeção de recursos derivados da estaca zero, com uma justificativa atrelada a cada recurso.
- Orçamento flexível: é realizado através da projeção de vários níveis de atividade dentro da organização..
- Orçamento por atividades: é realizado através de direcionadores que auxiliam na composição de cada atividade.
- Orçamento perpétuo: é realizado através da fundamentação das relações de causa e efeito entre os processos e seus concorrentes imediatos.

Estes passos apresentam a dificuldade que uma empresa encontra ao realizar a construção de um orçamento. Quanto maior for sua diversidade de

produtos e atendimento, maior será sua dificuldade com relação à execução deste processo.

6 ANÁLISE E MODELOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA EM UM EMPREENDIMENTO

A grande quantidade de exemplos da bibliografia referenciada as ciências de orçamentos e contabilidade, torna possível, a apresentação da composição e análise dos relatórios orçamentários.

Para isso, serão apresentados nos próximos tópicos, alguns exemplos que reforçam o conhecimento e transposição destas informações. Divido em seis diferenciados temas, os quais tem o objetivo de revelar desde a construção de um orçamento, até o momento de sua análise e conscientização para melhor forma de utilização.

6.1 RELATÓRIOS UTILIZADOS NA CONSTRUÇÃO DE UM ORÇAMENTO

A construção de um orçamento implica no mapeamento e análise do ambiente interno e externo, avaliada em diversos ângulos do ramo de atuação em que o empreendimento esta inserido. Esta construção divide-se em etapas que devem ser seguidas, buscando a conciliação das melhores práticas. Segundo Lunkes (2003, p. 27), “o sistema orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão de despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes”.

Na figura abaixo se pode observar a dependência que existe entre todas as etapas da construção de um orçamento, esta troca de informações é fundamental para a concretização de um bom orçamento. As etapas derivam deste a construção do plano de vendas, até a mensuração das necessidades de investimentos no capital do negócio.

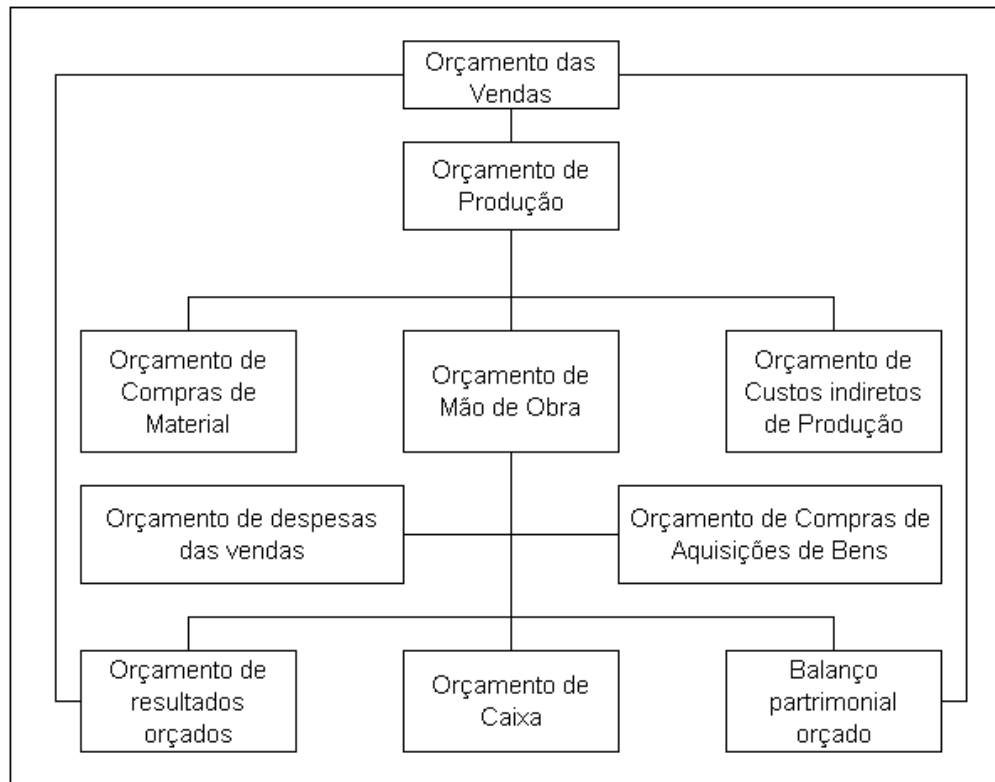


Figure 2 - Fluxo de construção de um orçamento

Dividido em três etapas neste fluxo apresentado pode-se observar que a primeira etapa compete na construção do orçamento e mensuração das necessidades de vendas, produção e recursos. Em seguida é realizada uma avaliação estrutural da empresa e por fim é mensurada a rentabilidade que este plano irá apresentar no período. Isso proporciona uma melhor visualização e um acompanhamento mais efetivo em todas as etapas de construção.

Nos próximos tópicos deste estudo, serão apresentados os relatórios utilizados para a construção de um orçamento, os dados e estrutura destes relatórios foram retirados da metodologia de Jiambalvo (2002, p. 201 – 219)

6.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

Considerado como o ponto de partida para a construção de um orçamento empresarial, o orçamento de vendas é composto das expectativas de crescimento em participação de mercado da empresa.

Exemplo do orçamento de vendas para um exercício:

Orçamento de Vendas						
	Primeiro Trimestre	Segundo Trimestre	Terceiro Trimestre	Quarto Trimestre	Ano	
Vendas do ano Anterior em Unidades	17.500	20.833	19.167	18.333	75.833	
Vendas projetas em 120% do ano anterior	21.000	25.000	23.000	22.000	91.000	
Preço de venda por unidade R\$	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00	
Receita de vendas Orçada	R\$ 945.000	R\$ 1.124.982	R\$ 1.035.018	R\$ 989.982	R\$ 4.094.982	

Tabela 1 - Orçamento de Vendas

É oriundo do confronto de informações da taxa de crescimento em participação de mercado e o histórico realizado de vendas do último período. Estas informações atreladas ao preço de venda previsto para o período possibilita a mensuração do orçamento de vendas para a ocasião.

6.1.2 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO

Considerado como a segunda etapa da construção de um orçamento, o relatório do orçamento de produção, apresenta a conciliação entre o plano de vendas, e as necessidades logísticas de estoque de segurança, conciliadas com a capacidade de produção da empresa e suas forças de insumos e de mão de obra.

Exemplo do orçamento de produção para um exercício:

Orçamento de Produção					
	Primeiro Trimestre	Segundo Trimestre	Terceiro Trimestre	Quarto Trimestre	Ano
Vendas em Unidades	21.000	25.000	23.000	22.000	91.000
Estoques final desejado de Produto Acabado.	3.500	2.300	2.200	2.400	2.400
Total de unidades necessárias (Desconsiderando estoque inicial de produto acabado).	24.500	27.300	25.200	24.400	93.400
	2.100	2.500	2.300	2.200	2.100
Unidades a serem produzidas	22.400	24.800	22.900	22.200	91.300

Tabela 2 - Orçamento de Produção

Para ocorrer sua funcionalidade da maneira esperada, se faz necessário que a empresa possua uma política de estoques bem definida, garantindo que em nenhum dos períodos ocorra sobra ou falta de mercadoria para comercialização.

6.1.3 ORÇAMENTO DE MATÉRIA PRIMA

Depois de estabelecido um plano das necessidades de produção para o período, inicia-se a construção do orçamento referente à compra de matéria prima, a fim de suprir no momento certo as linhas de produção. Assim, evitando paradas indesejadas, e também, com uma margem aceitável de tempo para a negociação de prazos e preços com os fornecedores.

Exemplo do orçamento de compra de matéria prima:

Orçamento de Compra de Matéria Prima					
	Primeiro Trimestre	Segundo Trimestre	Terceiro Trimestre	Quarto Trimestre	Ano
Unidades a serem produzidas	21.400	24.800	22.900	22.200	91.300
Custo de peças por unidades	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ 6,00
Custo de peças necessárias para produção	R\$ 128.400	R\$ 148.800	R\$ 137.400	R\$ 133.200	R\$ 547.800
Saldo de estoque final de peças desejado	14.880	13.740	13.320	14.700	14.700
Total de peças necessárias	143.280	162.540	150.720	147.900	562.500
Saldo de estoque inicial	12.840	14.880	13.740	13.320	12.840
Custo das Compras	R\$ 130.440	R\$ 147.660	R\$ 136.980	R\$ 134.580	R\$ 549.660

Tabela 3 - Orçamento de compra de matéria prima.

O orçamento de compra da matéria prima, precisa ser construído em conjunto com as áreas de produção, suprimentos e contabilidade. É importante iniciar sua construção a partir do momento da conclusão do plano de produção. Os custos unitários são decisivos, pois, através deles é identificado o custo de cada unidade produzida, que é o ponto de partida da negociação.

6.1.4 ORÇAMENTO DE MÃO DE OBRA

A construção do plano orçamentária da área de recursos humanos deriva da finalização do orçamento de mão de obra para o exercício, através dele, define-se a quantidade de funcionários que deverão ser contratados, treinados e redirecionados dentro da organização.

Exemplo do orçamento de mão de obra:

Orçamento de Mão de Obra					
	Primeiro Trimestre	Segundo Trimestre	Terceiro Trimestre	Quarto Trimestre	Ano
Horas de mão de obra direta	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Taxa por hora de mão de obra direta	R\$ 15,00	R\$ 15,00	R\$ 15,00	R\$ 15,00	R\$ 15,00
Custo de mão de obra direta por unidade	15	15	15	15	15
Unidades a serem produzidas	21.400	24.800	22.900	22.200	91.300
Custo de mão de obra direta	R\$ 321.000	R\$ 372.000	R\$ 343.500	R\$ 333.000	R\$ 1.369.500
Total de horas	21.400	24.800	22.900	22.200	91.300
Média de horas por funcionário (Trimestre)	480	480	480	480	480
Número de funcionários	45	45	45	45	45

Tabela 4 - Orçamento de Mão de Obra

Em conjunto com todas as áreas da empresa é construído este plano orçamentário que é oriundo das informações de produtividade e custo por funcionário, em seguida é confrontado com a necessidade de produção para o período.

Seu resultado é o número de funcionários necessários para execução completa do plano de produção, evitando rupturas ao longo do exercício, que procedam em prejudicar o suprimento dos planos de vendas e gerar insatisfação dos clientes.

6.1.5 ORÇAMENTO DE CUSTOS INDIRETOS

Os custos indiretos representam uma grande parcela do custo total mensal de um empreendimento, estes saldos devem fazer parte do custo de cada produto comercializado pela empresa, a fim de suprir as necessidades de reposição de caixa.

Exemplo do orçamento de custos indiretos:

Orçamento de Custos Indiretos					
	Primeiro Trimestre	Segundo Trimestre	Terceiro Trimestre	Quarto Trimestre	Ano
Unidades a serem produzidas	21.400	24.800	22.900	22.200	91.300
Custos Variáveis					
Materiais Indiretos (R\$ 2,00 p/ Unidade)	R\$ 42.800	R\$ 49.600	R\$ 45.800	R\$ 44.400	R\$ 182.600
Mão de obra Indireta (R\$ 1,50 p/ Unidade)	R\$ 32.100	R\$ 37.200	R\$ 34.350	R\$ 33.300	R\$ 136.950
Outros custos variáveis (R\$ 1,00 p/ Unidade)	R\$ 21.400	R\$ 24.800	R\$ 22.900	R\$ 22.200	R\$ 91.300
Total de custos indiretos variáveis	R\$ 96.300	R\$ 111.600	R\$ 103.050	R\$ 99.900	R\$ 410.850
Custos fixos					
Salários da supervisão	R\$ 90.000	R\$ 90.000	R\$ 90.000	R\$ 90.000	R\$ 90.000
Depreciação da fábrica e dos equipamentos	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000
Outros	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 5.000
Total dos custos indiretos fixos	R\$ 115.000	R\$ 115.000	R\$ 115.000	R\$ 115.000	R\$ 115.000
Total de custos indiretos	R\$ 211.300	R\$ 226.600	R\$ 218.050	R\$ 214.900	R\$ 525.850
Menos depreciação	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000	R\$ 20.000
Custos indiretos para desembolso	R\$ 191.300	R\$ 206.600	R\$ 198.050	R\$ 194.900	R\$ 505.850
Taxa de custos indiretos estimada: Custos indiretos anuais - produção anual = R\$ 884.850 - R\$ 91.300 = R\$ 59,69 P/ unidade					

Tabela 5 - Orçamento de custos indiretos

Os custos indiretos de produção são oriundos da soma de custos variáveis e custos fixos dentro do exercício. Estes custos são gerados através das operações pontuais geradas no negócio, somado aos custos de supervisão e depreciação de patrimônio.

A estimativa do valor que será imputado a cada produto, é apurada pelo cálculo: Custos indiretos anuais divididos pelo número de unidades a serem produzidas no ano.

6.1.6 ORÇAMENTO DE CUSTOS ADMINISTRATIVOS

O corpo administrativo de um empreendimento somado às iniciativas de marketing e os custos da depreciação do imobilizado, possibilitam identificar o saldo que também deverá ser atribuído ao custo de cada produto.

Exemplo do orçamento de custos administrativos:

Orçamento de Custos Administrativos					
	Primeiro Trimestre	Segundo Trimestre	Terceiro Trimestre	Quarto Trimestre	Ano
Salários	R\$ 160.000	R\$ 160.000	R\$ 160.000	R\$ 160.000	R\$ 640.000
Propagandas	R\$ 70.000	R\$ 70.000	R\$ 70.000	R\$ 70.000	R\$ 280.000
Depreciação dos equipamentos de escritório	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 20.000
Outros	R\$ 15.000	R\$ 15.000	R\$ 15.000	R\$ 15.000	R\$ 60.000
Total	R\$ 250.000	R\$ 250.000	R\$ 250.000	R\$ 250.000	R\$ 1.000.000
Menos depreciação	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 5.000	R\$ 20.000
Despesas que acarretam em desembolso de caixa	R\$ 245.000	R\$ 245.000	R\$ 245.000	R\$ 245.000	R\$ 980.000

Tabela 6 - Orçamento de custos administrativos

6.1.7 ORÇAMENTO DE CAIXA

Depois de concluída toda estruturação do orçamento da empresa, é chegada a hora de consolidar e iniciar o processo de avaliação do resultado estimado para o período. Para isso, é construído o relatório de orçamento de caixa, seu objetivo é proporcionar ao gestor uma visão projetada de suas operações para o próximo período de acordo com o seu plano definido.

Exemplo do orçamento de caixa:

Orçamento de Caixa					
	Primeiro Trimestre	Segundo Trimestre	Terceiro Trimestre	Quarto Trimestre	Ano
Recebimentos de Caixa					
Recebimentos de venda a prazo					
4º trimestre do ano anterior	R\$ 430.435				R\$ 430.435
1º trimestre (R\$ 945.000)	R\$ 472.500	R\$ 472.500			R\$ 945.000
2º trimestre (R\$ 1.125.000)		R\$ 562.500	R\$ 562.500		R\$ 1.125.000
3º trimestre (R\$ 1.035.000)			R\$ 517.500	R\$ 517.500	R\$ 1.035.000
4º trimestre (R\$ 990.000)				R\$ 495.000	R\$ 495.000
	<u>R\$ 902.935</u>	<u>R\$ 1.035.000</u>	<u>R\$ 1.080.000</u>	<u>R\$ 1.012.500</u>	<u>R\$ 4.030.435</u>
Desembolsos de Caixa					
Compras de material					
4º trimestre do ano anterior	R\$ 36.180				R\$ 36.180
1º trimestre (R\$ 130.440)	R\$ 91.308	R\$ 39.132			R\$ 130.440
2º trimestre (R\$ 147.660)		R\$ 103.362	R\$ 44.298		R\$ 147.660
3º trimestre (R\$ 136.980)			R\$ 95.886	R\$ 41.094	R\$ 136.980
4º trimestre (R\$ 134.580)				R\$ 94.206	R\$ 94.206
Total de pagamento de compras	<u>R\$ 127.488</u>	<u>R\$ 142.494</u>	<u>R\$ 140.184</u>	<u>R\$ 135.300</u>	<u>R\$ 545.466</u>
Pagamento de mão de obra direta	R\$ 321.000	R\$ 372.000	R\$ 343.500	R\$ 333.000	R\$ 1.369.500
Pagamento de custos indiretos de fabricação	R\$ 191.300	R\$ 206.600	R\$ 198.050	R\$ 194.900	R\$ 790.850
Pagamento de despesas de vendas e Administrativ.:	R\$ 245.000	R\$ 245.000	R\$ 245.000	R\$ 245.000	R\$ 980.000
Aquisição de bens de capital	R\$ 10.000		R\$ 120.000	R\$ 40.000	R\$ 170.000
Total de desembolso de caixa	<u>R\$ 894.788</u>	<u>R\$ 966.094</u>	<u>R\$ 1.046.734</u>	<u>R\$ 948.200</u>	<u>R\$ 3.855.816</u>
Excesso de recebimentos	R\$ 8.147	R\$ 68.906	R\$ 33.266	R\$ 64.300	R\$ 174.619
Saldo inicial de caixa	R\$ 20.000	R\$ 28.147	R\$ 97.053	R\$ 130.319	R\$ 20.000
Saldo final de caixa	<u>R\$ 28.147</u>	<u>R\$ 97.053</u>	<u>R\$ 130.319</u>	<u>R\$ 194.619</u>	<u>R\$ 194.619</u>

Tabela 7 - Orçamento de caixa

O orçamento de caixa consiste no confronto dos saldos de entrada e saída de recursos dentro de um período, com esta ferramenta é possível avaliar o resultado que cada período esta proporcionando, e em quais despesas, estão sendo atribuídas as maiores fatias da receita.

É realizada a divisão das etapas do exercício e atribuídos os resultados gerados nos demais relatórios do orçamento consolidado, ou seja, é a soma do resultado do orçamento de vendas, produção, custos e despesas administrativas.

Este relatório deve ser avaliado por todo o corpo diretivo da empresa, isso proporcionara uma maior assertividade, e a possibilidade de correção e alteração do plano, antes do inicio do exercício.

6.2 AS FERRAMENTAS QUE AUXILIAM NA CONSTRUÇÃO E AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE DE UM ORÇAMENTO

A estratégia de uma empresa, deriva da definição de seu objetivo, através dele se define o plano de atuação, com intenção de buscar resultados, aumentar a participação de mercado, e melhorar cada vez mais a rentabilidade da empresa.

A construção de um orçamento só faz sentido se atrelada às diretrizes organizacionais redigidas para o mesmo período, para auxiliar neste trabalho existem algumas ferramentas que possibilitam a construção de um plano orçamentário com maior ênfase e assertividade.

O planejamento de uma empresa pode ser construído através da ferramenta de *Balanced Scorecard*, a figura 3 abaixo, construída por Kaplan e Norton em 1996, representa com clareza como funciona a tradução de uma estratégia em planos operacionais.

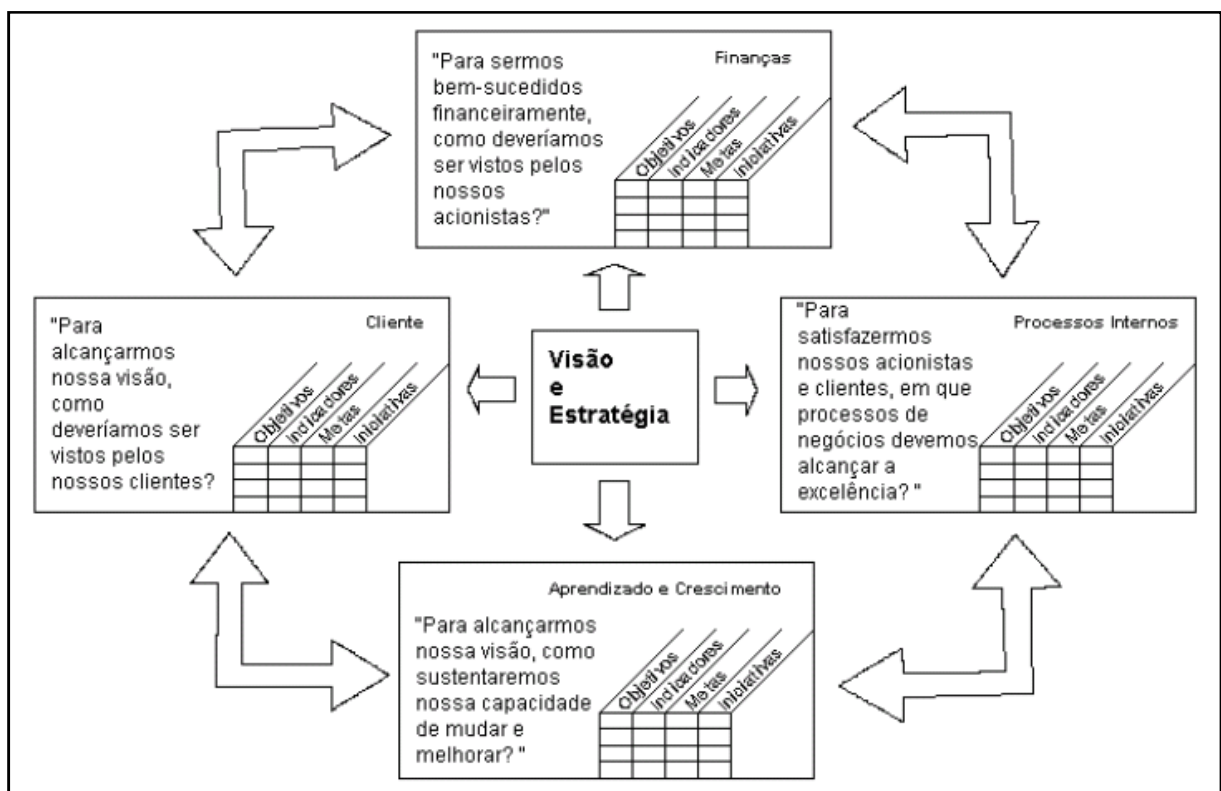


Figure 3 - Estrutura para a tradução da estratégia em termos operacionais. (Kaplan e Norton, 1996, p. 72)

Fica claro na figura apresentada que para se conquistar velocidade e crescimento rápido com rentabilidade e qualidade, a empresa, além de ter sua visão e estratégia já definidos, precisa efetuar uma avaliação minuciosa em quatro pilares, que têm o papel de realizar sua sustentabilidade, são eles: Clientes, processos internos, finanças, aprendizado e crescimento.

Este planejamento tem total referência com o orçamento, tanto a curto, quanto em longo prazo. Na figura 4, abaixo, é possível observar a referência e a dependência entre o plano estratégico e a gestão orçamentária para uma empresa.

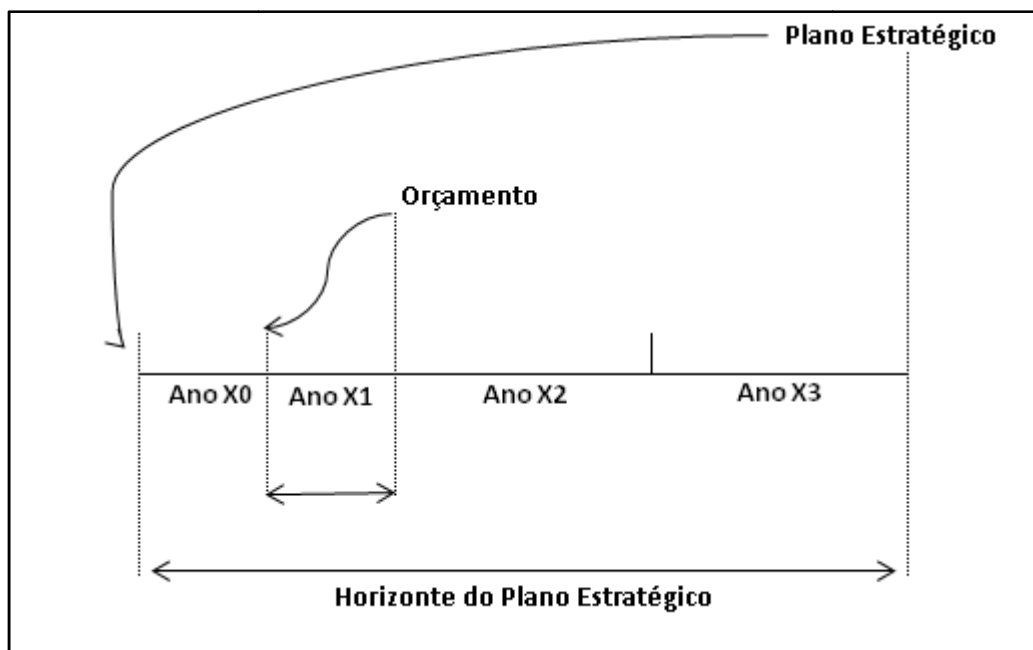


Figura 4 - Fluxo da glanuridade do Planejamento

Definida uma estratégia robusta e realista, a possibilidade de avaliação de um orçamento fica fácil e assertiva. Com base na estratégia inicia-se a construção dos relatórios orçamentários, como visto no capítulo anterior.

Depois de construído um orçamento, é chegada a hora de avaliar sua viabilidade e confiabilidade. Todas as áreas de uma empresa fazem parte da força necessária para se atingir um objetivo e uma visão estratégica.

A figura 5, abaixo, transpõe o processo de construção completo de uma estratégia e um orçamento, junto a necessidade de um acompanhamento frequente com base em uma ferramenta analítica que facilite esta técnica.

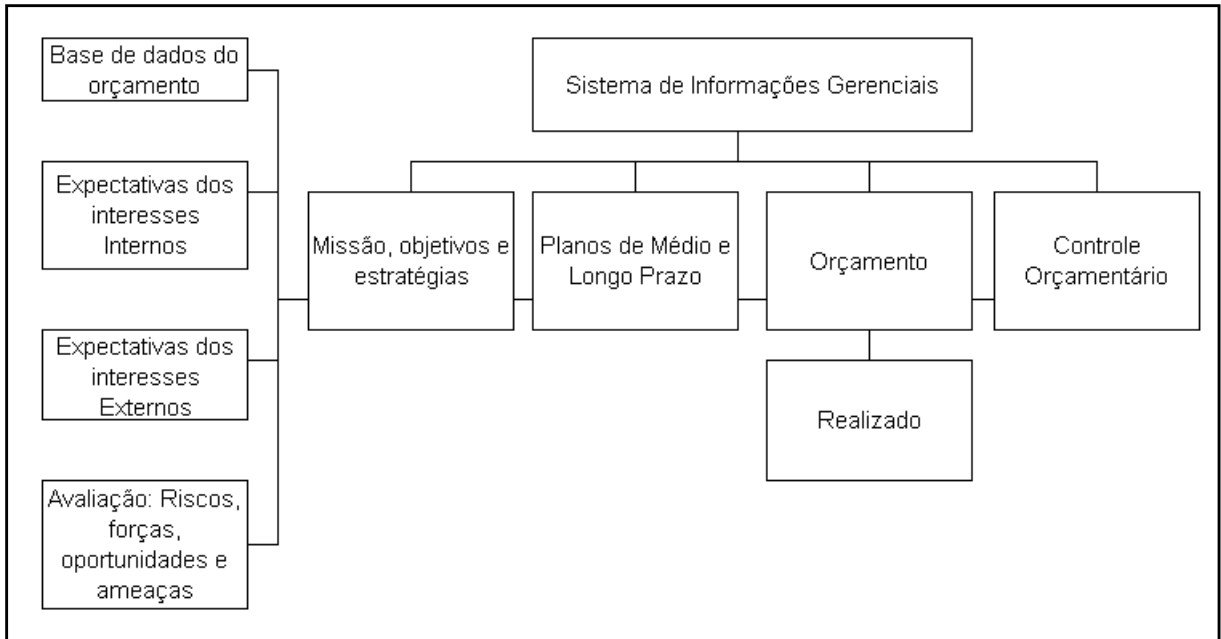


Figura 5 - Organograma do processo de gestão orçamentária

É fundamental a utilização de dados históricos para a construção de uma análise de comparabilidade, com missão e visão definidas, uma posição bem apurada do mercado em que a empresa está atuando. Todo este conglomerado de informações possibilita aos gestores insumos necessários para a construção e validação do orçamento construído.

6.3 CENÁRIOS E PROJEÇÕES ORÇAMENTÁRIAS

O avanço tecnológico atrelado à evolução das negociações, a facilidade de compra e venda apresentada do século XXI, propiciam um ambiente de grandes incertezas. A economia varia com uma velocidade grande e a cada dia percebem-se facilmente variações em todos os setores na economia do mundo.

Apenas um plano orçamentário, já não é suficiente para uma empresa ter garantia de sucesso em suas operações. Neste ambiente que sofre grandes variações em uma velocidade curtíssima de tempo, ter um plano B, é o mínimo esperado dos gestores.

Impactos podem acontecer a qualquer momento e prejudicar o resultado do exercício, estas presunções ocorrem na maioria das vezes em volume de vendas, preço do produto vendido, custo unitário de produção, despesas com vendas e despesas administrativas.

A definição do plano B para a empresa deve surgir através da construção de simuladores, que possibilitem ao gestor visualizar os demonstrativos de resultado, comparando as posições de realizado e planejado, também, as projeções orçamentárias. Isso, o levará a identificar possíveis pontos de ruptura em alguma determinada etapa do exercício.

Orçamento de Caixa					
	Real Ano Anterior	Orçamento Real Ano	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
Recebimentos de Caixa					
Recebimentos de venda a prazo					
4º trimestre do ano anterior	R\$ 344.348	R\$ 430.435	R\$ 215.218	R\$ 322.826	R\$ 645.653
1º trimestre	R\$ 756.000	R\$ 945.000	R\$ 472.500	R\$ 708.750	R\$ 1.417.500
2º trimestre	R\$ 900.000	R\$ 1.125.000	R\$ 562.500	R\$ 843.750	R\$ 1.687.500
3º trimestre	R\$ 828.000	R\$ 1.035.000	R\$ 517.500	R\$ 776.250	R\$ 1.552.500
4º trimestre	R\$ 396.000	R\$ 495.000	R\$ 247.500	R\$ 371.250	R\$ 742.500
	R\$ 3.224.348	R\$ 4.030.435	R\$ 2.015.218	R\$ 3.022.826	R\$ 6.045.653
Desembolsos de Caixa					
Compras de material					
4º trimestre do ano anterior	R\$ 28.944	R\$ 36.180	R\$ 18.090	R\$ 27.135	R\$ 54.270
1º trimestre	R\$ 104.352	R\$ 130.440	R\$ 65.220	R\$ 97.830	R\$ 195.660
2º trimestre	R\$ 118.128	R\$ 147.660	R\$ 73.830	R\$ 110.745	R\$ 221.490
3º trimestre	R\$ 109.584	R\$ 136.980	R\$ 68.490	R\$ 102.735	R\$ 205.470
4º trimestre	R\$ 75.365	R\$ 94.206	R\$ 47.103	R\$ 70.655	R\$ 141.309
Total de pagamento de compras	R\$ 436.373	R\$ 545.466	R\$ 272.733	R\$ 409.100	R\$ 818.199
Pagamento de mão de obra direta	R\$ 1.095.600	R\$ 1.369.500	R\$ 684.750	R\$ 1.027.125	R\$ 2.054.250
Pagamento de custos indiretos de fabricação	R\$ 632.680	R\$ 790.850	R\$ 395.425	R\$ 593.138	R\$ 1.186.275
Pagamento de despesas de vendas e Administrativas	R\$ 784.000	R\$ 980.000	R\$ 490.000	R\$ 735.000	R\$ 1.470.000
Aquisição de bens de capital	R\$ 136.000	R\$ 170.000	R\$ 85.000	R\$ 127.500	R\$ 255.000
Total de desembolso de caixa	R\$ 3.084.653	R\$ 3.855.816	R\$ 1.927.908	R\$ 2.891.862	R\$ 5.783.724
Excesso de recebimentos	R\$ 139.695	R\$ 174.619	R\$ 87.310	R\$ 130.964	R\$ 261.929
Saldo inicial de caixa	R\$ 16.000	R\$ 20.000	R\$ 10.000	R\$ 15.000	R\$ 30.000
Saldo final de caixa	R\$ 155.695	R\$ 194.619	R\$ 97.310	R\$ 145.964	R\$ 291.929

Tabela 8 - Orçamento de caixa com projeções e simulações

Em todos os relatórios de um orçamento é possível construir cenários e simulações, na tabela 8, é possível observar a projeção orçamentária realizada em

três cenários, sendo: O primeiro pessimista, o segundo moderado e o terceiro otimista.

É fundamental existir sempre três ou mais cenários com projeções realizadas para cada etapa do orçamento. Nestas projeções, devem-se levar em consideração as variações, políticas, econômicas, metrológicas, inflação do exercício, variação cambial, salários e promoções do período e também, taxa de juros praticada no mercado.

Todo este conglomerado de informações possibilitara ao gestor a sabedoria suficiente para escolher em qual cenário estará trabalhando em cada etapa do exercício.

6.4 A CONTRUÇÃO E OS MODELOS DE APRESENTAÇÃO DOS INDICADORES ORÇAMENTÁRIOS

O processo de gestão também compete à atividade de controle das operações e resultados apresentados pelo empreendimento. É necessário que o corpo diretivo da empresa tenha conhecimento suficiente sobre a utilização de indicadores para acompanhar este processo de evolução diário.

Um indicador é à maneira de apresentação de um índice de controle, onde deve refletir os eventos ocorridos em determinado processo dentro de um intervalo de tempo.

A construção de uma gestão baseada em indicadores compete às etapas de definição da estrutura a ser avaliada, identificação da melhor ferramenta a utilizar, construção de um modelo padrão e constante atualização destas informações.

Os indicadores para serem efetivos, precisam levar em considerações variáveis internas e externas de uma empresa. O ideal é definir no mínimo 3 indicadores por etapa do processo.

Na figura 6, abaixo, é possível observar o fluxo completo de informações dentro de uma empresa.

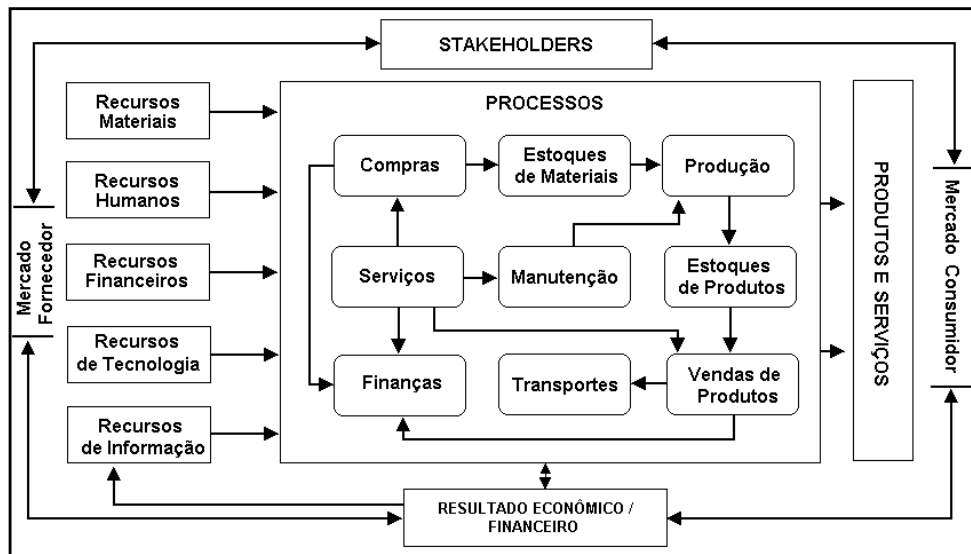


Figura 6 - Estrutura de organizações e processos que precisam ser acompanhados.

A apresentação dos indicadores deve ser de maneira prática e de fácil entendimento para todos os leitores. A construção de padrão pode ser definida de acordo com a cultura analítica da empresa, ou seja, visões em tabelas ou gráficos em diversos formatos.

Cada etapa do processo pode ser avaliada em visões financeiras ou operacionais, estes indicadores devem ser construídos através de uma fundamentação teórica, a qual apresente eficientes respostas para os gestores.

O ponto ideal é que todo dia os gestores tenham ciência de como está acontecendo o resultado do empreendimento, o ideal é que tenha o papel de um *Controller*, este será o profissional responsável por esta atualização e divulgação de informações.

Diversos índices podem ser avaliados por uma empresa sendo eles relacionados à demonstrativa de resultados, balanços, indicadores de ciclometria, gerenciamento de estoques, produção e acompanhamento de vendas. Existe possibilidade de acompanhamento dos desvios de custos e também, avaliação da qualidade dos serviços prestados pela empresa ao cliente e do que é recebido dos seus fornecedores.

No próximo capítulo deste estudo, vamos apresentar alguns exemplos de indicadores e as possibilidades de análise e ganhos que são gerados a empresa.

6.5 RELATÓRIOS ANALÍTICOS BASEADOS EM INDICADORES ORÇAMENTÁRIOS

A relação entre a estratégia da empresa e seu orçamento deve ser transparente e objetiva, a utilização de indicadores deve auxiliar para que este propósito não seja perdido e faça com que as decisões tomadas aproximem cada vez mais o negócio de seu objetivo.

Além de a empresa possuir um conjunto de indicadores definidos e relacionados com sua estratégia, é fundamental que ela aplique uma inteligência analítica nos resultados apresentados.

Hoje, o bom já não é mais suficiente na maior parte dos empreendimentos para se garantir o sucesso, os gestores precisam ser visionários a alavancar as estratégias da empresa com eficiência e senso analítico cada vez mais enfatizado.

Um orçamento não é apenas um conjunto de perspectivas desenhadas para auxiliar os gestores no gerenciamento do dia a dia. Ele deve ser visto como uma ferramenta ou sistema de autorização, projeções e planejamento, comunicação e coordenação, gerador de incentivos motivacionais, instrumento de avaliação e controle, gerador de tomadas de decisão.

A dinâmica entre o orçamento e as estratégias da empresa deve ser representada por estes indicadores, que serão os influenciadores do senso analítico dentro do empreendimento.

Estes indicadores podem ser classificados em três grandes grupos, sendo eles:

- Indicadores Tradicionais
- Indicadores de análise avançada
- Indicadores não financeiros relacionados ao *Balanced Scorecard*

6.5.1 ANÁLISE DOS INDICADORES TRADICIONAIS

Classificados como indicadores tradicionais, são os índices de avaliação dos relatórios contábeis, o balanço e o demonstrativo de resultado, o senso analítico nesta etapa acontece através da interpretação correta destas informações, e de sua utilização para tomada de decisões que influenciam em melhores resultados.

Na visão orçamentária, o ideal é realizar este cálculo em momentos distintos, sendo eles:

- Aplicação das métricas somente no orçamento.
- Aplicação das métricas no realizado.
- Avaliação e comparação entre o realizado e orçado.

Este processo possibilita ao gestor avaliação analítica de cada indicador, com isso, é possível mensurar o tamanho do desvio e a partir deste momento iniciar o plano de ação para a correção deste desvio.

Segundo José Pereira da Silva (1999, p. 228):

Os índices financeiros são relacionados entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras, que tem por objetivo fornecer-nos informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações financeiras.

Esta função conforme citado nos capítulos anteriores, deve ser realizada por um profissional com conhecimentos em contabilidade e administração, para maior facilidade de interpretação e construção das informações.

Abaixo será descrita as métricas utilizadas em cada um dos indicadores, o objetivo é transpor um pouco do que equivale cada índice:

- Liquidez imediata = Disponível / Passivo circulante
- Liquidez seca = (Ativo circulante – Estoques)/Passivo circulante
- Liquidez corrente = Ativo circulante/Passivo circulante
- Liquidez Geral: (Ativo circulante + Realizável em longo prazo)/(Passivo circulante + Exigível em longo prazo).

- $\text{Participação de capital de terceiros} = \text{Capital de terceiros} / \text{Patrimônio líquido}$
- $\text{Composição das exigibilidades} = \text{Passivo circulante} / \text{Capital de terceiros}$
- $\text{Capitalização} = \text{Capital próprio médio} / \text{Ativo médio}$
- $\text{Imobilização do patrimônio líquido} = \text{Ativo permanente} / \text{Patrimônio líquido}$
- $\text{Margem líquida} = \text{Lucro líquido} / \text{Venda líquida}$
- $\text{Rentabilidade do ativo} = \text{Lucro líquido} / \text{Ativo médio}$
- $\text{Rentabilidade do patrimônio líquido} = \text{Lucro líquido} / \text{Capital próprio médio}$
- $\text{Produtividade} = \text{Vendas líquidas} / \text{Ativo médio}$
- $\text{Giro do Ativo} = \text{Receita líquida} / \text{Ativo médio}$

O objetivo da implementação destes índices é a possibilidade de análise possível em relação ao plano orçamentário e o que realmente vem ocorrendo no empreendimento.

Os indicadores financeiros apresentam a eficiência e oxigenação financeira da empresa, possibilita ao leitor as informações necessárias para garantir a melhor utilização do capital empregado e garantir uma estrutura financeira sólida durante o exercício.

6.5.2 OS INDICADORES DE ANÁLISE AVANÇADA

Construído por Michel Fleuriet em 1978, os indicadores de análise avançada de uma empresa possui sua fundamentação diferenciada da análise tradicional.

Segundo Padoveze (2004, p.229), “O comportamento do capital de giro é extremamente dinâmico, exigindo modelos eficientes e rápidos de avaliação da situação financeira da empresa [...]”.

Estes índices de análise avançada incidem na avaliação das variáveis de capital circulante líquido, investimento operacional, necessidade de capital de giro e o saldo de tesouraria que são as contas circulantes que não estão ligadas à operação da empresa.

Segundo Michel Fleuriet (2003, p. 9):

Dois conceitos básicos estruturam o modelo; Necessidade do capital de giro que apesar do conceito antigo, está definida levando em conta a dinâmica de funcionamento da empresa, pela eliminação da figura do realizável para as rubricas de estoques e clientes, e criação do conceito de contas cíclicas, ligadas às operações. Dessa forma, o que antes era fator de liquidez passou a exigir recursos de financiamento. E o efeito tesoura que explicita a defasagem entre a gradiente do aumento da necessidade do capital de giro e o correspondente aumento dos fatores de financiamento dessa necessidade, por efeito do crescimento e da inflação.

A utilização do modelo Fleuriet, proporciona a visibilidade de relatórios dinâmicos que propiciam maior clareza e transparência na mensuração das informações e avaliação de impactos.

O conceito desta análise equivale a reestruturação dos relatórios contábeis da empresa, e aplicação da formulas de avaliação de resultado cíclico, que competem as variáveis de análise abaixo:

- Capital circulante líquido (CCL): Resultado da expressão:
- Ativo Circulante – Passivo Circulante
- Investimento operacional em giro (IOG)
- Necessidade de Capital de Giro (NCG): Resultado da expressão:
- Ativo Circulante Cíclico – Passivo Circulante Cíclico
- Saldo de Tesouraria (ST): Resultado da expressão:
- Ativo Circulante Financeiro – Passivo Circulante Oneroso

Este modelo classifica o resultado financeiro da empresa em seis tipos, que são eles:

- Tipo 1: Situação financeira de excelente liquidez

Condição: $ST > CCL > NCG$ Restrições: $ST > 0$, $NCG < 0$, $CCL > 0$

Significado: A empresa possui recursos permanentes aplicados no ativo circulante, sobra de recursos para cumprimento de dividas a curto-prazo.

- Tipo 2: Situação financeira sólida

Condição: $ST < CCL > NCG$ Restrições: $ST > 0$, $NCG > 0$, $CCL > 0$

Significado: A empresa tem saldo de tesouraria positivo, e suas aplicações no capital de giro cumpre com suas obrigações no passivo circulante cíclico.

- Tipo 3: Situação financeira insatisfatória

Condição: $ST < CCL < NCG$ Restrições: $ST < 0, NCG > 0, CCL > 0$

Significado: A empresa não tem recursos suficientes para manutenção de suas operações.

- Tipo 4: Situação financeira péssima

Condição: $ST < CCL < NCG$ Restrições: $ST < 0, NCG > 0, CCL < 0$

Significado: A empresa não tem capital de giro positivo, proporciona um desequilíbrio entre fontes de aplicação e origens de recursos.

- Tipo 5: Situação financeira muito ruim

Condição: $ST > CCL < NCG$ Restrições: $ST < 0, NCG < 0, CCL < 0$

Significado: A empresa não tem o capital de giro líquido positivo, a empresa utiliza os recursos de curto prazo para financiar suas atividades e seu ativo permanente.

Tipo 6: Situação financeira de alto risco

Condição: $ST > CCL > NCG$ Restrições: $ST > 0, NCG < 0, CCL < 0$

Significado: A empresa possui ativos cíclicos que são financiados pelos

Este modelo de análise possibilita ao gestor um diferencial na gestão de sua empresa, com estas informações é possível avaliar o quanto de resultado realmente o empreendimento esta proporcionando.

Uma visão analítica baseada no orçamento e nos resultados realizados da empresa, conseguem transpor aos responsáveis pela tomada de decisão, uma possível identificação de oportunidades e reconhecimento das necessidades de melhoria.

6.5.3 OS INDICADORES RELACIONADOS AO BALLANCED SCORECARD

O diferencial competitivo que os indicadores aliados a um modelo competente de gestão orçamentária são muito grandes em todas as etapas do processo de uma empresa.

Perspectiva interna e externa fazem total referência a estas informações, e estão diretamente ligados ao crescimento da organização.

Além de a empresa ter uma gestão financeira e orçamentária, completamente aguçada, para garantir uma eficiência analítica com base em indicadores, é fundamental o acompanhamento das demais operações da empresa, mesmo que estas não representem geração de caixa.

A maneira mais assertiva para a atuação nesta gestão é estruturar um plano de indicadores, através do acompanhamento das ações definidas no *Balanced Scorecard*, ou seja, estruturar e acompanhar indicadores para cada uma das etapas desta ferramenta de planejamento.

Alguns índices mais utilizados neste processo são os indicadores listados abaixo que além de auxiliar na gestão, ajudam a proporcionar maior visibilidade do negócio.

- Iniciativa de Perspectiva Financeira
 - a) Indicadores de Fluxo de Caixa
 - b) Aumento da Receita
 - c) Nova estratégia de preço
 - d) Novos clientes
 - e) Novos produtos

- Iniciativa de Perspectiva do Cliente
 - a) Fatia de mercado
 - b) Volume de venda por cliente
 - c) Custo da captação de novos clientes
 - d) Perdas por clientes
 - e) Índice de satisfação por cliente

- Iniciativa de Perspectiva Interna
 - a) Serviço de pós venda
 - b) Entregas no prazo e quantidade solicitada
 - c) Garantir funcionalidade do processo de compras e pagamentos
 - d) Idealizar ofertas de produtos e serviços

- Iniciativa de Perspectiva de Aprendizado e Crescimento
 - a) Satisfação de funcionários e clientes
 - b) Retenção de talentos
 - c) Produtividade

Estes indicadores complementam toda a racional estrutura neste estudo, onde se inicia a construção de um diferencial através da implantação de um orçamento robusto, avaliação de cenários e execução da análise analítica através de indicadores.

O diferencial competitivo será transmitido para a empresa através das melhores e ganhos em qualidade e rentabilidade, que serão facilmente construídos no dia a dia da utilização deste modelo de gestão mais eficiente e complementar a uma operação diversificada tanto em empresas de pequeno quanto de grande porte e participação de mercado.

7. CONCLUSÃO

Tecendo as considerações finais sobre a eficiência analítica baseada em indicadores orçamentários, busca entre outros fins apresentar o aproveitamento dos recursos investidos na empresa, e a capacidade de geração de valor, através da aplicabilidade de conceitos da contabilidade e gestão orçamentária. Este estudo possibilitou a aplicação prática de um grande volume de conteúdo obtido em várias áreas do âmbito acadêmico.

O referido estudo possibilitou ainda, apresentar procedimentos de maior eficiência analítica baseada em indicadores orçamentários, sua utilização e meios para sua construção eficaz.

Para fins de contextualização constatou-se um modelo eficiente de gestão orçamentária por meio de índices, sendo apresentadas as ferramentas necessárias para iniciar à cultura de inteligência analítica dentro da organização.

A controladoria orçamentária especificamente dita, as ferramentas de gestão orçamentária são de baixo custo para sua aplicação, porém, seus resultados são surpreendentes em todos os tipos de empreendimentos, quer sejam de pequeno, médio e grande porte.

A utilização de metodologia diferente para executar a mesma análise vista neste estudo, pode proporcionar ótimos resultados aos gestores, se voltada à transparência de informações, maior segurança e assertividade em suas decisões.

O presente estudo não se encerra por aqui, podendo ser complementado por outros modelos de negócios, buscando sempre, o aprimoramento do conhecimento, neste caso, orçamento negocial, ferramentas de gestão.

8. REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR6023: **informação e documentação, referências, elaboração**. Rio de Janeiro, 2002.
- BEUREN, Ilse Maria, et al. **Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: Teoria e Prática. 3.ed. São Paulo:Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, **Comportamento organizacional**, 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das demonstrações financeiras**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANE, Georges. **O modelo Fleuriet, A dinâmica financeira das empresas brasileiras**: Um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- FONTÃO, **Administração de empresas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**. Atlas, 2003;
- FREZATTI, Fábio. **Novo Modelo Orçamento Empresarial**. Atlas, 2007;
- JOSÉ PEREIRA DA SILVA. **Análise financeira das empresas**. In: Métodos convencionais de análise de empresas, Valor do dinheiro e as demonstrações financeiras. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. LTC, 2002.
- LUKENS, Rogério J. **Manual Orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2003.
- LUKENS, Rogério J. **Novo Manual Orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2003.
- KAPLAN, Norton, **Tradução da Estratégia**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MACROPLAN, J. **Cinco cenários para o Brasil**, São Paulo, Atlas, 2001.
- MOREZI, E. **O contexto organizacional**, Brasília. UnB, 2001.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica. vol.1. 2. ed.** São Paulo: Atlas. 1998.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica. 2. ed.** São Paulo: Atlas. 1993.
- MOREIRA, José Carlos. **Orçamento Empresarial: manual de elaboração** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. Planejamento Orçamentário. Thomson, 2005;

SÀ, Carlos Alexandre. MORAES, José Rabello. **O Orçamento Estratégico - uma visão empresarial**. Qualitymark, 2005.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, IISE Maria. (Org). **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**. In: **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

SOBANSKI. Jaert J. **Prática de Orçamento Empresarial** ALVES, M. B. M.; ARRUDA, S. M. Como fazer referências: bibliográficas, eletrônicas e demais documentos. 2007. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br>>. Acesso em: 26 abr. 2014.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SHERER, Luciano Marcio. **Apostila Metodologia do Trabalho Científico**, aula 01, 2011.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional: uma abordagem prática**. 2. Ed. Porto Alegre. Sagra, 2003.

WELSCH, GLENN A. **Orçamento Empresarial**. Atlas, 1973.

WALTER, Milton A. **Orçamento Integrado: operação, investimentos e caixa**. São Paulo: Saraiva 1981.