

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
MBA EM AUDITORIA INTEGRAL**

**ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTO DE TENDÊNCIAS PARA UMA INSTITUIÇÃO
DE PESQUISA**

Adriano Anjos de Sousa

**CURITIBA
2013**

ADRIANO ANJOS DE SOUSA

**ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTO DE TENDÊNCIAS PARA UMA INSTITUIÇÃO
DE PESQUISA**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em MBA – Auditoria Integral no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof^o. **Luiz Rogério Farias**

CURITIBA

2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida, saúde e inspiração para realizar este trabalho.

Ao Professor Rogério Luiz Farias pelas aulas envolventes e disponibilidade para orientar este trabalho.

Ao Professor Celso da Rosa Filho pelo auxílio e incentivo durante o desenvolvimento do trabalho.

Aos amigos André Luis de Sá Nunes, Andressa Mariane Ferreira, Dayane da Rocha de Pauli, Raquel Valença, Ricardo Calixto Albornoz Goslar e Sidarta Ruthes de Lima pelo incentivo e colaboração ao contribuíram no desenvolvimento deste trabalho.

À minha família e amigos pela paciência e compreensão demonstrados durante o período dos estudos.

**“Ninguém conhece as suas
próprias capacidades enquanto não as
coloca à prova”.**

Publio Sírío

RESUMO

SOUSA, Adriano Anjos de. **Elaboração de orçamento de tendências para uma instituição de pesquisa.** Com o forte crescimento da concorrência as empresas precisam antecipar de forma planejada seu futuro e conhecer as tendências no mercado em que atuam. O presente estudo possui a finalidade de elaborar um orçamento de tendências para uma instituição de pesquisa. O trabalho desenvolveu-se com a utilização dos últimos cinco orçamentos realizados de uma instituição de pesquisa com o intuito de prospectar o sexto período para esta mesma empresa. No processo de aprovação do orçamento, duas ferramentas de grande importância podem ser usadas como suporte pelos responsáveis: o uso de cenários e a análise de sensibilidade. A análise de cenários indica três possibilidades (pessimista, real e otimista) de escolha da decisão a ser tomada. A análise de sensibilidade indica diferentes possibilidades dentro dos cenários trazendo assim flexibilidade na escolha para o tomador de decisão. Ao usar o orçamento, espera-se maior exatidão nos dados financeiros, bem como sua utilização como ferramenta gerencial para tomada de decisão. A metodologia de pesquisa utilizada para desenvolvimento do problema proposto foi a abordagem qualitativa com a aplicação das técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e descritiva. O método do orçamento de tendências auxilia no controle de receitas e gastos, auxiliando na mensuração dos resultados. Elaborar e implantar esta ferramenta requer a participação de todos os níveis hierárquicos da empresa. Para serem competitivas frente aos concorrentes a utilização desta ferramenta estratégica contribuirá com informações para embasar a tomada de decisões. Concluiu-se que o orçamento é uma fonte importante para auxiliar as empresas no planejamento e no cumprimento de metas. Com isso sugeriu-se para a empresa estudada a utilização do orçamento de tendências, pois o mesmo possibilita a utilização do histórico realizado, visando o planejar do horizonte orçamentário futuro o que veio ao encontro das necessidades da instituição.

Palavras-chave: Orçamento, Controle, Planejamento, Tendências.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

QUADRO 1 - EVOLUÇÃO DOS MÉTODOS ORÇAMENTÁRIOS	15
QUADRO 2 - EVENTOS-CHAVES INTERNO E EXTERNO	20
QUADRO 3 - ELEMENTOS DA VISÃO ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO	25
TABELA 1 - ORÇAMENTOS REALIZADOS DOS ANOS I AO V	32
TABELA 2 – CORREÇÃO DOS DADOS ORÇAMENTÁRIOS PARA ANO BASE V	34
TABELA 3 – ANÁLISE VERTICAL	36
GRÁFICO 1 – ANÁLISE DA CONTA SALÁRIOS	37
GRÁFICO 2 – ANÁLISE DA CONTA ASSESSORIA E CONSULTORIA DE PESSOAS FÍSICAS	37
TABELA 4 – ANÁLISE HORIZONTAL	39
GRÁFICO 3 – ANÁLISE HORIZONTAL DA CONTA SALÁRIOS	40
GRÁFICO 4 – ANÁLISE HORIZONTAL DO TOTAL DOS ORÇAMENTOS REALIZADOS	40
TABELA 5 – CÁLCULO PARA TAXA DE CRESCIMENTO	41
TABELA 6 – CÁLCULO DA VARIAÇÃO	41
TABELA 7 – ORÇAMENTO ESTIMADO PARA O ANO VI	42
TABELA 9 – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	46
GRÁFICO 5 – ANÁLISE HORIZONTAL DO TOTAL DOS ORÇAMENTOS REALIZADOS	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.3	OBJETIVOS	10
1.3.1	Objetivo geral.....	10
1.3.2	Objetivos específicos	10
1.4	JUSTIFICATIVA	11
2	REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1	MODELOS DE ORÇAMENTO.....	14
2.1.1	Orçamento empresarial.....	15
2.1.2	Orçamento contínuo.....	16
2.1.3	Orçamento de base zero (OBZ)	17
2.1.4	Orçamento flexível.....	18
2.1.5	Orçamento por atividades – ABB.....	19
2.1.6	Orçamento perpétuo	19
2.2	ORÇAMENTO DE TENDÊNCIAS.....	20
2.3	DUALIDADE DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.3.1	Planejamento estratégico.....	22
2.4	ORÇAMENTO E CONTROLE.....	25
2.4.1	Controlar	26
2.5	ANÁLISE DO ORÇAMENTO PREVISTO VERSUS O ORÇAMENTO REALIZADO.....	27
3	METODOLOGIA	29
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	29
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
4	ANÁLISE DOS DADOS	31
4.1	ANÁLISE DOS DADOS	31

4.2	PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS.....	31
4.3	ATUALIZAÇÃO	33
4.4	Cálculo da variação	41
4.5	ANÁLISE DOS CENÁRIOS.....	43
4.6	ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	45
5	CONCLUSÕES	48
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo consiste na elaboração de um orçamento de tendências, tendo como base a movimentação financeira realizada nos últimos cinco anos de uma instituição de pesquisa chamada no trabalho de Departamento Beta que faz parte da Empresa Ômega.

Finney (2000) ressalta que possuir um orçamento estruturado é fundamental, uma vez que por meio de análise minuciosa serão revelados recursos imprescindíveis à organização, bem como suas melhores formas de utilização. Realizar o orçamento com projeções planejadas e subsequentemente preservar esta manutenção ordenada no ano corrente, contribuirá para um melhor desempenho financeiro da empresa.

Pode-se afirmar que, para a elaboração de um orçamento de tendências, se faz necessário um planejamento com visão prospectiva, o que exigirá bastante visão futurista da equipe que executará a atividade de estimação. Planejar e controlar são as palavras-chave para a obtenção de um bom resultado orçamentário no final do período.

Espejo e Pereira (2012) constataram que, em geral, as empresas utilizam o sistema de orçamento como principal fonte de controle gerencial, o que reforça sua importância no mundo corporativo. Os autores também relatam que o orçamento é um dos métodos mais citados no meio acadêmico, tendo a função de auxiliar no desempenho administrativo e proporcionar facilidades no momento do planejamento e controle.

Consequentemente, pode-se afirmar que o foco principal da elaboração do orçamento dependerá dos responsáveis pelo planejamento e das metas que a empresa quer alcançar e está disposta a assumir como desafio.

Merchant (2007, p. 106) ressalta que:

O aumento das organizações e sua diversidade criam problemas no controle social, na comunicação e na coordenação. Organizações pequenas e que atuam em apenas um tipo de negócio podem ser controladas por mecanismos de controle informais [...]. Organizações maiores, no entanto, encontram um número exponencialmente crescente de canais que requerem fluxo de informações para objetivos de coordenação e organização mais diversificadas.

O mercado exige que as empresas tenham um fluxo de informações rápido e eficiente. Entre várias ferramentas disponíveis o orçamento é um instrumento que, ao ser usado categoricamente, fornece rapidez e confiabilidade nas informações financeiras da organização.

Com o passar dos anos, várias ferramentas foram criadas para auxiliar as empresas na manutenção e cumprimento de suas metas financeiras. O presente estudo aborda a ferramenta “Orçamento” e como ela pode ser utilizada como auxílio para alcançar resultados.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Para que a empresa aperfeiçoe seu resultado, torna-se necessário um maior planejamento e controle formal organizado e, por consequência, uma gestão mais eficaz do orçamento. Diante disso, o problema de pesquisa parte do seguinte questionamento: como elaborar uma estimativa de orçamento utilizando o histórico financeiro dos orçamentos realizados nos últimos anos?

A partir desta reflexão, abre-se ao debate e ponderação referente à possibilidade da utilização do orçamento de tendências como suporte para a estimativa. No processo habitual usa-se o último ano como base, no entanto, um único ano pode originar fragilidade nas decisões causando viés no orçamento a ser projetado, quanto mais anos de amostra o estudo possui, melhor resultado terá a mensuração.

Lunkes (2003, p. 155) afirma que o orçamento:

Deve ser a expressão em termos quantitativos, qualitativos, financeiros e não financeiros do planejamento estratégico para o futuro, ter como objetivo principal a mensuração do desempenho da empresa, buscando gerar informação útil para tomada de decisão.

A proposta da pesquisa é analisar os orçamentos realizados nos últimos cinco anos, levando em consideração as variáveis positivas e negativas que influenciaram a instituição nesse período. Esse método dará maior suporte para que deliberações mais eficientes sejam indicadas para o ano seguinte e auxiliará de forma eficaz nas tomadas de decisão.

“A sobrevivência de uma organização está relacionada diretamente com o seu planejamento. As decisões tomadas no presente refletirão no futuro. O ambiente

mercadológico obriga o compromisso profissional, definidos na missão. da empresa". (CATANEO, 2008, p. 5).

A capacidade de planejar e prever o futuro subsidia a sobrevivência e crescimento das empresas. Em específico o planejamento orçamentário é indispensável para qualquer instituição independente de seu tamanho.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo principal do estudo é estruturar um orçamento de tendências para o Departamento Beta que é uma instituição de pesquisa, tendo como base o histórico do orçamento financeiro realizado nos cinco anos anteriores.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos da pesquisa consistem em:

- Analisar as diretrizes para implantação de orçamentos de forma planejada, presentes na literatura atual;
- Analisar a evolução histórica contida nos últimos cinco anos do orçamento do Departamento Beta;
- Criar uma estrutura para o planejamento dos orçamentos futuros;
- Utilizar os dados da análise teórica e da evolução orçamentária do estudo, para estruturar o orçamento referente ao próximo período do Departamento Beta.

A implantação de uma política orçamentária exige consciência de sua importância por parte do administrador, e conseqüentemente, conhecimentos científico e empírico por parte dos executores. Planejar o porvir facilitará na busca e na exatidão de informações e contribuirá para melhor desempenho no futuro.

1.4 JUSTIFICATIVA

Pensar no futuro vem se tornando indispensável para obtenção de vantagens competitivas. Por isso, o planejamento antecipado é essencial dentro de uma organização. Em função disso, uma ferramenta importante de grande destaque no cenário corporativo é o orçamento empresarial. A projeção financeira por meio do orçamento possui o papel de indicar o que a empresa deverá fazer no período futuro, antecipando possíveis decisões frente a dificuldades impostas pelo mercado.

Finney (2000) afirma que o orçamento é potencialmente o documento de planejamento mais útil em uma organização. O seu emprego valerá no cumprimento de metas defendidas no momento do planejamento, além de comunicar os objetivos e as prioridades da alta direção para os executores de cada um dos projetos contemplados no planejamento.

O orçamento é um documento que exige esforços para sua elaboração. Tempo, recursos e profissionais habilitados são essenciais para sua realização. Pequenas empresas por falta de conhecimento e recursos acabam entrando na informalidade deixando de aproveitar esta ferramenta.

Para Seleme (2009, p. 171): “a comparação entre o orçamento previsto e o orçamento realizado possibilita mensurar o quanto o planejamento foi feito com exatidão. Essa análise pode auxiliar nos próximos planejamentos conservando boas práticas e descartando as insatisfações”.

Ao prever um orçamento para um próximo período, o passado possui muitas informações importantes para contribuir em sua estruturação. A utilização do horizonte de alguns períodos fornecerá informações preciosas para que a prospecção alcance os objetivos

Para Hoji e Silva (2010) o planejamento orçamentário tem como principal finalidade o conhecimento *a priori* de resultados e serve de norte, guiando as ações que a empresa pretende buscar.

O atual estudo justifica-se pela importância do planejamento orçamentário dentro das empresas. O estudo se realizará no departamento Beta e tem a finalidade de estruturar o modelo de orçamento anual para o sexto período dela, levando em consideração o histórico contábil dos últimos cinco anos. Nesta perspectiva, buscará no passado soluções de melhoria para o futuro. Informações

rápidas e confiáveis serão providas por meio de um orçamento bem estruturado e ajudará no controle de gastos e receita da empresa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A principal razão do orçamento empresarial é auxiliar a liderança e os envolvidos no processo a estabelecer e cumprir metas.

Segundo Lunkes (2003), desde os primórdios da humanidade a necessidade de orçar se fez necessária. Destaca que os homens das cavernas tiveram que desenvolver técnicas antigas de orçamento, pois precisavam prever a quantidade de comida para invernos rigorosos e longos. Em 1689 a constituição inglesa introduziu procedimentos a serem seguidos referentes ao gasto de dinheiro advindo de impostos. A evolução sucedida do uso desses procedimentos é o que conhecemos hoje como orçamento. A lei instituía que o rei poderia cobrar impostos e gastar o arrecadado de forma incorruptível, o que trazia a necessidade de organização administrativa. A partir desta iniciativa o orçamento passou a ser utilizado como apoio para tomadas de decisões governamentais e posteriormente entrou nas empresas para dar suporte ao planejamento financeiro.

Seleme (2009, p. 159) define orçamento como:

[...] uma ferramenta de suma importância para o sucesso empresarial. É uma forma de planejamento financeiro que permite conhecer antecipadamente os resultados operacionais da empresa. A partir desse conhecimento, o gestor pode tomar decisões para que os resultados esperados sejam obtidos, podendo analisá-los, avaliá-los e corrigi-los. Com esse plano financeiro devidamente traçado, o gestor pode aproveitar de maneira mais eficiente as oportunidades ambientais, alocando os recursos de maneira mais satisfatória.

Conhecer antecipadamente os resultados operacionais da empresa é sinal de um planejamento eficiente. Não se pode prever o futuro de forma exata. Entretanto, uma boa previsão contribuirá com informações importantes para alcance das metas esboçadas.

Com base nos estudos de Padoveze (2000, p. 371) compreendemos que o orçamento é realizado em três etapas:

- a) Previsão - a fase que comporta todo o trabalho de cálculo propriamente dito, em que colocamos no papel aquilo que a empresa espera e prevê que aconteça para o próximo exercício. É a etapa de elaboração dos quadros orçamentários;
- b) Reprojeção - a segunda etapa, os dados orçados são submetidos aos setores responsáveis, após o retorno (feedback) das peças orçamentárias e respectivas críticas faremos o acerto das previsões iniciais;

c) Controle – a etapa de controle é a última etapa, em que verificamos se os objetivos previstos foram atingidos, através da análise das variações, em que se analisará o desempenho das áreas de responsabilidade e eventuais correções necessárias a serem feitas.

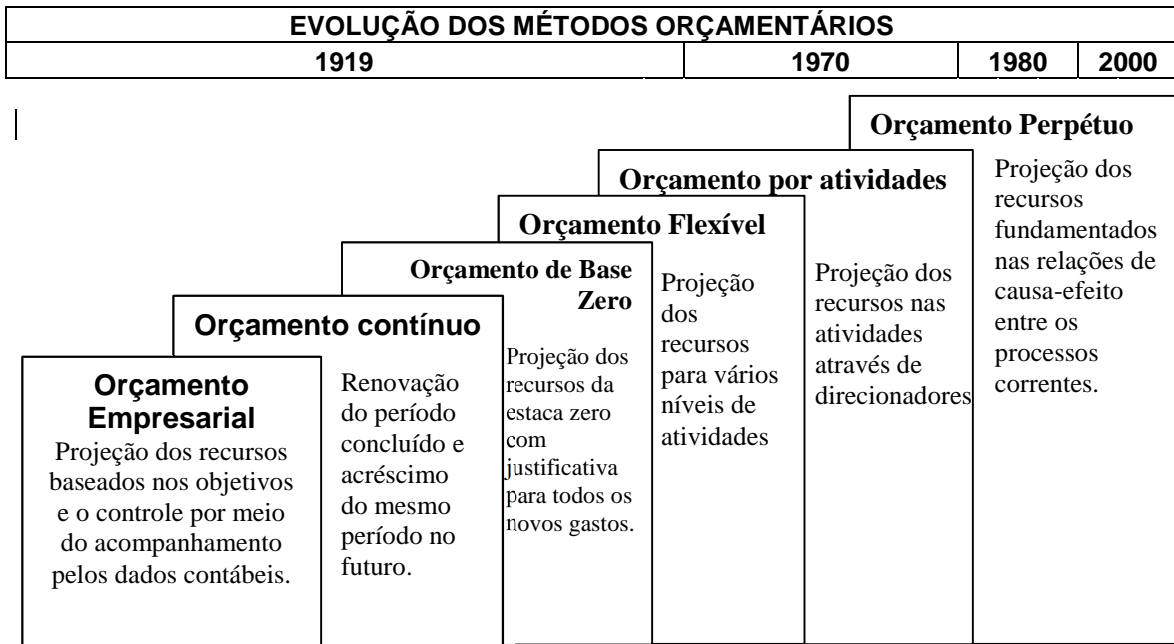
As etapas citadas por Padoveze funcionam como suporte aos profissionais envolvidos. Ao executar o planejamento do orçamento cumprindo estas três etapas haverá maior exatidão no resultado final.

Neste capítulo serão apresentados os diferentes tipos de orçamento disponíveis e como o planejamento atua junto com o orçamento subsidiando a criação de estratégias de crescimento. Abordará ainda a necessidade que a empresa possui de manter controle depois que o orçamento entra em utilização e por fim a analisará a importância que existe no confronto entre o orçamento previsto e o orçamento realizado.

2.1 MODELOS DE ORÇAMENTO

Para tratar de informações do passado, a contabilidade utiliza o sistema de escrituração dos fatos tanto administrativos como contábeis. “O orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios gerenciais, só que com os dados previstos” (PADOVEZE, 2000, p. 369).

Com a evolução, a forma de orçar foi seguindo as tendências e se adaptando às necessidades de cada empresa. Lunke ilustra a evolução dos métodos orçamentários no decorrer do tempo e como eles foram se adaptando conforme a necessidade do mercado.



QUADRO 1 - EVOLUÇÃO DOS MÉTODOS ORÇAMENTÁRIOS
 Fonte: Lunkes (2003)

A escolha do melhor método orçamentário pode variar de empresa e do ramo de atividade em que ela atua. Muitas formas de orçar foram criadas para auxiliar no processo decisório e de sua implementação. A seguir serão apresentados métodos orçamentários citados por Lunkes, bem como, uma descrição mais apurada de cada um deles, possibilitando, assim, uma visão geral de como se eles comportam na teoria.

2.1.1 Orçamento empresarial

A técnica que projeta os dados do passado pensando no futuro se chama “orçamento”, e tem papel de preparar a empresa para o próximo período tanto estrategicamente como financeiramente.

Para Lunkes (2003), a história do orçamento empresarial confunde-se com a própria história do orçamento apresentado anteriormente. Segundo o autor, o orçamento empresarial teve destaque entre os anos de 1950 e 1960, período em que grandes empresas o utilizaram com o intuito de encontrar um instrumento que desse suporte para melhorar suas operações.

O principal foco do orçamento empresarial é a projeção dos recursos, que, por sua vez, deve ser acompanhada com um controle sistemático de todas as

movimentações. Sem um controle das operações e realizações diariamente o resultado final poderá ficar comprometido, uma vez que o orçamento só está concluído no final do período ao qual foi planejado.

2.1.2 Orçamento contínuo

No método inicial do orçamento empresarial, as projeções são preparadas somente uma vez e para um período de doze meses, sendo necessária a manutenção e controle dos dados durante todo o ano. Já no orçamento contínuo a atualização é feita periodicamente. Hoji e Silva (2010, p. 30) informam que o orçamento contínuo consiste em:

[...] trabalhar sempre com prazo de 12 meses à frente, da seguinte forma: se o período orçamentário atual é de janeiro a dezembro (12 meses ou um ano) ao chegar em fevereiro, exclui-se o janeiro do corrente ano e acrescenta-se o janeiro do ano seguinte, mantendo sempre um prazo de 12 meses.

O principal conceito do orçamento contínuo é sucessividade, com procedimentos ininterruptos de período. Sua utilização proporcionará maior celeridade nos ajustes frente às mudanças na economia exigindo mais precisão e detalhamento nas contas.

Carneiro e Matias (2011) relatam que o orçamento contínuo é muito semelhante ao processo de orçamento empresarial. Explicam ainda que o exercício de montar o orçamento mensalmente, em vez de fazê-lo em um único período do ano, traz mais agilidade no processo, diluindo assim a carga de trabalho para atualização.

A decisão de escolha sobre qual método utilizar fica a cargo dos tomadores de decisão da firma, que precisam identificar qual é o mais estratégico. O orçamento contínuo é adequado a empresas com produtos que possuam o ciclo de vida curto e processos que exijam mudança rápida nos procedimentos.

Conforme Lunkes (2003, p. 90), o orçamento contínuo possui três grandes vantagens em relação aos outros métodos:

- (i) facilidade em orçar períodos menores, de forma contínua e no mesmo tempo;
- (ii) possibilita incorporação de novas variáveis;
- (iii) resulta em um orçamento mais preciso e detalhado.

O nível de clareza é maior neste modelo devido à facilidade de orçar períodos menores, além de possibilitar a agregação de novas variáveis no curso do período por parte dos tomadores de decisão.

2.1.3 Orçamento de base zero (OBZ)

A proposta do orçamento de base zero é oposta à ideia dos casos anteriores, visto que tem como ponto de partida a não utilização do histórico contábil. Sua principal característica é romper com o passado. Com base em Carneiro e Matias (2011) podemos afirmar que o OBZ traz o conceito de que os dados do passado devem ser rejeitados, pois podem propagar ineficiências não detectadas anteriormente.

Adicionalmente Hoji e Silva (2010, p. 31) definem ser “o orçamento base zero parte da premissa de que, ao elaborar o orçamento de um novo exercício social, todas as atividades sejam reexaminadas e rediscutidas a partir da estaca zero”.

Os gostos para esta modalidade de orçamento são originados por meio de pacotes de decisão que devem ser definidos *a priori* pelos gestores da instituição envolvidos no processo.

Carvalho (2002, p. 5) *apud* Lunkes (2003, p. 93), elenca as principais características do OBZ:

- 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 e nos fatores-chaves 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;
- Fornecer subsídios decisórios inteligentes para gestão.

A escolha pelo orçamento de base zero traz vantagens e desvantagens. Uma desvantagem relevante é a burocracia inerente a este modelo. Várias horas de planejamento detalhadas são requisitos para que haja o mínimo de falhas possíveis, além da exigência da elaboração de um grande número de relatórios de dados.

2.1.4 Orçamento flexível

O objetivo do orçamento flexível é projetar os recursos para diversos níveis de atividades. Por ser um orçamento focado em custos, auxilia os gerentes a obterem maior visão de futuras diferenças entre os dados reais e os projetados. Neste sentido todos os funcionários da empresa são responsáveis para que os resultados sejam alcançados.

Em relação ao orçamento flexível Lunkes (2003, p. 106) explica que:

As bases do método foram lançadas no início de 1970 na Alemanha por Kilger e Plaut, conhecidas como GrenzPlankostrechnung ou GPK. O sistema incorporava dois princípios básicos: os centros de responsabilidade com o controle e o cálculo de custo por produto e a nítida separação entre custos fixos e variáveis por centro. Esses princípios formaram a base do flexible Plankostenrechnung ou orçamento flexível.

No processo de elaboração das projeções dos gastos do orçamento empresarial original, não existe a preocupação em considerar os gastos como fixos ou variáveis. No orçamento flexível os gastos fixos serão tratados como costumeiros, enquanto os gastos variáveis deverão seguir o volume de vendas.

Nem sempre as projeções podem dar certo, principalmente levando em consideração fatores externos à organização. Dessa forma, o orçamento dos gastos variáveis deve ser flexível, e o que determinará isto será o aumento ou diminuição nas vendas (CARNEIRO; MATIAS, 2011).

“Precisa-se saber o que cada empregado produz, o que cada metro quadrado da fábrica produz, o que cada máquina ou computador produz. Somente assim, a empresa é capaz de medir como os recursos são gastos ou consumidos.” (Lunkes, 2003, p. 109).

Cada atividade da instituição precisa ser examinada no orçamento flexível para que os recursos sejam mensurados adequadamente. Para operacionalização deste orçamento é necessário que o técnico responsável compreenda consideravelmente sobre o assunto de custos nas categorias variável e fixa para conseguir atribuir as despesas em diferentes níveis.

Lunkes (2003, p. 107) compreende que “o orçamento não deve ser considerado um pacote fechado, imposto de cima para baixo. O orçamento propicia e necessita de maior participação dos membros da organização”.

O orçamento flexível somente poderá ser bem sucedido com aumento do nível de informação de todos os envolvidos na empresa. Com este controle os recursos de tempo e dinheiro serão utilizados com maior parcimônia por todos na instituição.

2.1.5 Orçamento por atividades – ABB

A finalidade do orçamento por atividades é avaliar as necessidades de recursos e estimar os custos por meio de direcionadores. Segundo Lunkes (2003, p.120) o ABB possui três papéis fundamentais: “ampliar o entendimento sobre os custos, dar apoio à tomada de decisão e ajudar no planejamento preditivo”.

Este molde de orçamento vem sendo muito utilizado por empresas que têm em seu portfólio mais de um produto com diferentes quantidades de matérias-primas. Diante deste quadro Carneiro e Matias (2011, p. 86) destacam que:

A adoção do orçamento por atividades, por ser um modelo profundamente analítico de gestão, exige uma alteração significativa no sistema de informações gerenciais. Na prática, para que uma organização possa utilizar este tipo de processo orçamentário é imprescindível que possua um ERP (Enterprise Resource Planning) de última geração, ou seja, um *software* de gestão muito eficiente.

Por necessitar de aquisição de ERP para seu desempenho, este modelo de orçamento torna-se menos acessível a empresas de pequeno porte. Além do sistema e tecnologia, sua implementação necessita ainda de pessoal qualificado, tornando este modelo oneroso e inacessível.

2.1.6 Orçamento perpétuo

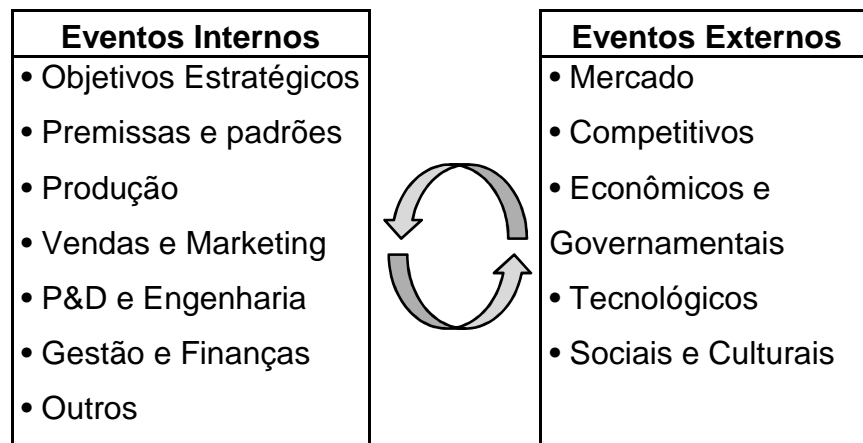
Orçamento perpétuo destaca a influência que os fatores externos exercem sobre a empresa. “[...] é um sistema de planejamento que prevê custos e uso de recursos fundamentados nas relações de causa e efeito entre os processos correntes” (BRINSON, 2000, *apud* LUNKES, 2003, p. 142). O autor elenca seus principais atributos-chave:

- atualiza os planos quando ocorrem eventos-chaves;
- modela relatórios de dados de numerosas fontes;
- usa dados atualizados para validar os processos.

No orçamento perpétuo orça-se para um período com necessidade de acompanhamento das relações de causa e efeito, permitindo maior reformulação orçamentária quando necessário.

A tarefa de montar este orçamento exige prévio conhecimento do que a empresa pretende realizar por parte dos gestores responsáveis por sua criação. As alocações orçamentárias devem ser estruturadas em sequência cronológica dos reais acontecimentos dos eventos (LUNKES, 2003).

O autor demonstra alguns eventos que influenciam no desempenho das atividades:



QUADRO 2 - EVENTOS-CHAVES INTERNO E EXTERNO

Fonte: Lunkes (2003)

Vale ressaltar que, no orçamento perpétuo, orça-se para um determinado período. Contudo, é necessário existir um acompanhamento sério das possíveis causas ou fatores externos e internos que poderão atingir a instituição. Qualquer alteração nos eventos-chave trará alteração nas metas, o que abrirá oportunidade para adaptação à nova realidade.

2.2 ORÇAMENTO DE TENDÊNCIAS

Entre os vários modelos orçamentários existentes, foi escolhido o orçamento de tendências para assessorar o Departamento Beta em sua estimação para o futuro. A escolha se deu pela flexibilidade do modelo na utilização dos dados do passado para elaboração do novo horizonte.

É uma prática orçamentária comum projetar situações futuras seguindo a tendência apresentada pelos dados históricos. “Esse método pode funcionar relativamente bem se as condições econômicas e ambientes não sofrerem mudanças substanciais”. (HOJI; SILVA, 2010, p. 31).

Hoji e Silva, (2010, p. 31), relatam ainda dois cuidados importantes a se tomar na elaboração deste orçamento.

- (i) excluir os eventos que sabe-se não se repetirão;
- (ii) incluir novos eventos que se espera que ocorram no futuro.

Estes dois cuidados são intrínsecos ao orçamento de tendências, desconsiderá-los acarretará erro crasso para a projeção e dificultará no momento da operacionalização.

Segundo Padoveze (2000, p. 399), “tal prática tem dado bons resultados, pois de modo geral, os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já existentes, por conseguinte, há forte tendência de tais eventos se reproduzirem” (PADOVEZE, 2000, p. 399).

Com a análise do histórico dos últimos cinco anos dos orçamentos realizados, a projeção das tendências terá maiores possibilidades de encontrar ineficiências e corrigi-las para o horizonte seguinte.

2.3 DUALIDADE DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para a realização de um orçamento empresarial eficiente o planejamento estratégico tem papel fundamental nesta tarefa. O dicionário Aurélio descreve a palavra planejar como o “ato de fazer, projetar ou elaborar um plano”. Planejar é a palavra chave para que o orçamento tenha o mínimo de falhas possíveis.

Sanvicente e Santos (1995) afirmam que planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as atribuições de atividades em relação ao período futuro.

A dualidade nos dois planejamentos é potencializada no momento em que o orçamento eclode como resultado da elaboração do plano estratégico. Os dois planejamentos se complementam e fornecem a instituição de subsídios para cumprimento de sua finalidade enquanto organização.

2.3.1 Planejamento estratégico

O fato de traçar um plano estratégico bem delineado possibilitará à instituição maior fôlego frente ao mercado, que segue competitivo e sendo mais favorável às empresas que melhor se prepararem.

É muito comum ouvir de administradores que suas empresas possuem um sistema de planejamento. Com uma análise mais apurada Frezatti (2000) percebe que:

Muitas vezes suas preocupações são imensas, mas especificamente ligadas às questões táticas. Em outros casos, é difuso, não tendo muita profundidade, tanto no processo, como no conteúdo. Nesse sentido, não se pretende discutir e mesmo confundir técnicas de elaboração do planejamento com o seu produto. Planejar é quase uma necessidade intrínseca, como o alimentar-se para o ser humano. Não se alimentar significa enfraquecimento e o mesmo ocorre com a organização, caso o planejamento não afete o seu dia-a-dia dentro do seu horizonte mais de longo prazo. (FREZATTI, 2000, P. 22).

O planejamento empresarial estabelece os objetivos, metas, táticas e políticas que servirão como bússola no porvir. Com planos bem delineados a empresa tende a se fortalecer à medida que as intenções vão se concretizando.

Frezatti (2000, p.24) cita quatro instrumentos mínimos necessários para o planejamento: análise da missão da instituição, objetivos de longo prazo, ambiente interno e externo e as estratégias gerais e específicas.

Em seguida estes quatro instrumentos serão tratados de maneira mais completa.

a) Missão

A missão delibera variáveis importantes que ajudarão no processo de planejamento. Explica o motivo da existência da entidade e qual deverá ser sua contribuição para o ambiente no qual está inserida. Frezatti (2000, p. 25) informa que a missão deve responder às seguintes perguntas:

- a. Quais produtos/serviços estaria disponibilizando no mercado?
- b. Que atividades a organização se propõe a desenvolver no ambiente?
- c. Quem é o cliente?
- d. Em que mercado atua?
- e. Qual o benefício auferido pelo acionista?

A missão é o propósito de existir da empresa, expressa a definição do negócio. As respostas para as perguntas acima darão origem a missão que deverá ser permanente e somente será mudada caso a empresa mude totalmente o ramo de atividade ocupado.

b) Objetivos de longo prazo

A definição dos objetivos de longo prazo deve ser feita pelos líderes. Deverá expressar o que se espera como situação ideal no futuro. Salienta como a empresa deverá estar em determinado período de tempo estipulado no momento da criação do objetivo.

Frezatti (2000, p. 26) elenca os principais os principais objetivos de longo prazo:

- a. devem ser negociados (entre acionistas e executivos), pois se constituem em elementos que devem ser comprometidos pelos executivos;
- b. conceitualmente, o objetivo pode ser dividido em: **atributo**: é o elemento escolhido para medir o desempenho; **padrão**: é a escala com que se mede o atributo; **meta**: é o valor específico que se deseja medir;
- c. a delimitação temporal e fundamental para o estabelecimento de uma meta. Exemplo: retorno sobre o investimento de 15% a.a. para os próximos três anos;
- d. Embora voltadas para o longo prazo, algumas metas podem ser ajustadas. Uma organização, ao iniciar o seu negócio, poderia ter como objetivo para o primeiro ano atingir o Breakeven. No segundo, o retorno sobre o investimento da ordem de 5% a. a., no terceiro, o retorno sobre o investimento da ordem de 8% e assim por diante;
- e. Devem conter (nas organizações com fins lucrativos) um indicador financeiro de longo prazo;
- f. Não atingir o objetivo, no longo prazo, implica tornar a missão inviável.

Os objetivos de longo prazo dão direção à empresa, suas finalidades necessitam ser conhecidas por todos os colaboradores. A partir do momento em que todos conhecem os objetivos precisam trabalhar para que os mesmos possam ser cumpridos.

c) Ambiente externo

O ambiente externo é composto de fatores que estão fora dos limites físicos da empresa, ou seja, estão à margem. Mas, mesmo assim, de alguma forma, exercem influência sobre ela.

Para Frezatti (2000, p. 27), a análise do ambiente externo proporcionará a identificação das oportunidades. A empresa faz isso por meio da avaliação de

cenários considerando elementos que contêm informações sobre: “cenário político; cenário econômico; tecnologia; cenário social; cenário legal; cenário fiscal; ecologia; concorrência; fornecedores; cenário demográfico”, entre outros.

É importante destacar que o ambiente externo abrange o conjunto de indivíduos que estão no exterior da instituição, mas que necessariamente precisam influenciar ou serem influenciados por ela.

d) Ambiente interno

O ambiente interno compõe-se de fatores que estão dentro dos limites físicos da empresa, referem-se aos pontos fortes e fracos localizados em diferentes setores internos.

“O ambiente interno é a forma pela qual a organização, depois de analisar o ambiente externo, se volta para dentro e identifica a necessidade de recursos requeridos para que possa atingir os seus objetivos”. (Frezatti, 2000, p. 29). Nesta análise devem ser avaliados simultaneamente: os recursos financeiros, humanos, físicos, sistemas de informação, metodologias, procedimentos, entre outros.

Estes recursos são inerentes à organização da entidade que deve exercer domínio sobre eles de modo que possa aproveitar todas as suas potencialidades. Refletir sobre o ambiente interno fará com que a entidade e as pessoas inseridas nela tenham maior interseção, possibilitando, assim, melhores encaminhamentos para os problemas que surgirão.

e) Estratégias

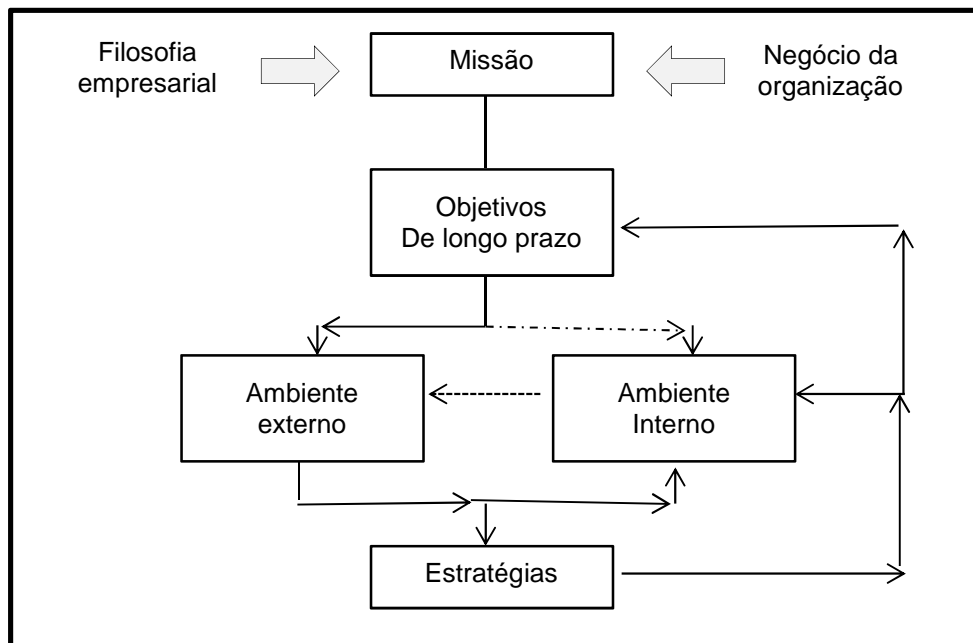
A criação de estratégias é fundamental dentro de uma entidade. Por meio dela os objetivos terão suporte para maior probabilidade de serem atingidos. Uma das metodologias mais usadas para cumprir esta análise é a verificação dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Frezatti (2000, p. 29) esclarece que:

Ameaças e oportunidades: mostram a organização olhando para fora e identificado às oportunidades que deseja auferir, bem como as ameaças existentes.

Pontos fortes e fracos: Apresentam o lado interno, em que ela tem a sua força e tem vulnerabilidades a tratar. O importante nessa metodologia é que o executivo persegue a eliminação dos pontos fracos e a preservação dos pontos fortes.

Uma ferramenta bastante usada para análise destas variáveis é a Matriz S.W.O.T (forças, oportunidades, fraqueza e oportunidade). Dada intercepção de um ponto com o outro define-se a estratégia.

Na figura 4 encontram-se os elementos da visão estratégica do negócio, que tem por objetivo indicar o fluxo da criação e das implementações das estratégias da empresa.



QUADRO 3 - ELEMENTOS DA VISÃO ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO
Fonte: Frezatti (2000)

Para que o planejamento estratégico seja eficaz deve ser focado nos 5 elementos conforme figura 4. Estes são apenas os instrumentos mínimos a serem preservados. Além disto, é necessária a criação de metas para que estas áreas sejam respaldadas de forma eficaz.

2.4 ORÇAMENTO E CONTROLE

A elaboração de orçamento é essencial para pequenas e grandes empresas, corporações, agências governamentais, organizações sem fins lucrativos ou simplesmente para administrar recursos pessoais. Os planos informais passam a ser insatisfatórios tornando indispensável um planejamento formal e focado ao objetivo da empresa. Nesse sentido o orçamento passa a ser uma ferramenta que funciona

como instrumento de comunicação informando onde a empresa está e para onde caminhará (CHEROBIM *et al.*, 2008).

Finney (2000) ressalta que os orçamentos jamais poderão ser previsões livres de erros, o futuro é incerto por natureza. Vários eventos podem ocorrer e mudar a trajetória do que havia sido elaborado, por exemplo: o mercado internacional ou nacional pode mudar o foco, a gerência da empresa pode mudar prioridades, uma crise pode se iniciar inesperadamente.

A elaboração antecipada do orçamento proporcionará novas perspectivas e permitirá novas abordagens durante o processo de elaboração. Essas considerações são reforçadas por Frezatti (2000) quando afirma que a falta de planejamento poderá acarretar perdas para a empresa, visto que a empresa não se preparará para eventuais acontecimentos que possam vir a ocorrer. Um exemplo poderia ser o aumento de demanda no setor que a empresa atua, o que ocasionaria grande dificuldade frente a grandes demandas.

Depois do planejamento orçamentário e do planejamento estratégico o próximo passo é controlar o que foi criado. O controle age como ferramenta para assegurar que o planejado aconteça.

2.4.1 Controlar

O controle orçamentário necessita ser um instrumento que fomente o entendimento de quão próximos estão os resultados em relação ao que foi planejado. “Tomar conhecimento sem desenvolver ação corretiva, quando necessário, é pura perda de tempo e energia” (FREZATTI, 2000, p. 40).

Tais metas são entendidas como macro no sentido de que dependem do desempenho de todas as áreas da organização. Por outro lado, é fundamental entender como formam atingidas, o que só se pode entender com detalhamento de indicadores específicos de cada área da organização (FREZATTI, 2000, p. 40).

Como as metas a serem cumpridas são estabelecidas antecipadamente no planejamento, o controle é a verificação e certificação de que as ações estimadas estão sendo cumpridas.

Para Hoji e Silva (2000, p. 20), o “controle orçamentário significa acompanhamento e monitoração do desempenho das atividades executadas no dia a dia, comparadamente com o plano traçado”.

Neste sentido o ato de controlar envolverá também a geração de informação que por sua vez auxiliará no momento de tomar decisões e realização de correções ocasionais de desvio de desempenho em relação ao inicialmente planejado.

2.5 ANÁLISE DO ORÇAMENTO PREVISTO VERSUS O ORÇAMENTO REALIZADO

Uma forma eficiente de buscar maior exatidão no orçamento futuro é a análise do histórico financeiro realizada nos últimos anos. Esse histórico científicará como a empresa vem se comportando ao longo dos anos e fornecerá uma base com possibilidades que auxiliarão amplamente na montagem do orçamento.

Vale ressaltar que o principal objetivo do orçamento é prever e projetar receitas e despesas para um espaço de tempo predeterminado e com isto, tentar reproduzir previamente desafios e dificuldades que possam surgir. Dessa forma o orçamento é uma expressão formal de diretrizes, políticas, planos e metas estabelecidas pela alta direção com propósito de garantir aumento de riqueza (FERNANDES, 2005). A receita para uma previsão eficiente está no empenho dos envolvidos na elaboração e o conhecimento que os mesmos possuem das incoerências auferidas dos anos anteriores. Um denso conhecimento das inconsistências do passado proporcionará maior suporte para a escolha das melhores variações em cada conta do orçamento a ser projetado.

Siegel e Shim (2005), *apud* Almeida (2009, p. 75) afirmam que a capacidade projetiva é essencial para o orçamento. Alertam ainda que, para efetividade do orçamento, são requisitos:

- (i) Habilidade preditiva;
- (ii) Canais claros de comunicação, autoridade e responsabilidade;
- (iii) Geração de informações contábeis acuradas, confiáveis e em tempo oportuno;
- (iv) Compatibilidade e compreensibilidade de informações;
- (v) Suporte em todos os níveis da organização: superiores, intermediários e inferiores.

Os responsáveis dentro da instituição pelas informações sugeridas acima precisam estar convictos da importância da criação e manutenção do orçamento. O fato de omitir informações por mais irrelevantes que sejam dificulta e propicia viés nas projeções.

É indispensável senso crítico dos envolvidos no processo que busca encontrar as causas das variações. Costa (2011, p. 24) concluiu que “mais importante que realizar a análise das variações, é saber interpretar os números, entender suas composições e transformar esses dados em informações úteis à diretoria”.

Segundo Frezatti (2000, p. 37), “o controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado”.

Entende-se que o fato de planejar por si só não é satisfatório. Assim sendo, o desperdício de tempo e energia se faz necessário para acompanhamento dos objetivos que foram traçados *a priori*.

3 METODOLOGIA

Serão abordados neste capítulo a classificação da pesquisa com o método escolhido, bem como os procedimentos metodológicos para alcance das propostas ofertadas.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa fará uso de uma abordagem qualitativa dos dados. Marconi e Lakatos (2007) esclarecem que “na pesquisa qualitativa, primeiramente faz-se a coleta dos dados a fim de elaborar a teoria de base, ou seja, o conjunto de conceitos, princípios e significados”. As principais fontes a serem utilizadas virão por meio das técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e descritiva. A proposta será de analisar dados do passado para elaboração de um orçamento futuro, e os registros históricos serão de grande importância para o andamento do estudo. A série histórica de realização do estudo terá os últimos cinco anos dos orçamentos realizados da instituição como base. Por meio da análise destes anos será formada a previsão do orçamento para o sexto ano que constitui o principal objetivo do estudo.

A base principal da pesquisa será composta principalmente de documentos históricos que subsidiarão as informações necessárias para a estimativa do orçamento. Marconi e Lakatos (2007) afirmam que a característica de uma pesquisa documental está restrita a documentos. Entretanto, além da pesquisa possuir caráter documental, terá como apoio bibliografias de autoridades da área e buscará com isso outras fontes para obter maior suporte e credibilidade para o estudo.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por questão de sigilo, a instituição objeto da pesquisa, será chamada de Empresa Ômega. Esta empresa é classificada como paraestatal, ou seja, parte de sua receita é arrecadada por meio de contribuições compulsórias sobre a folha de pagamento de determinada classe de organizações, o que lhe sujeita à legislação que rege a aplicação de recursos públicos. Sua execução é conduzida por um

modelo privado, em virtude do público atendido. Por possuir grande parte de sua arrecadação de impostos, seus processos assemelham-se ao de entidades públicas, tendo que prestar contas de todas as suas ações.

Especificamente o orçamento em questão será planejado para um departamento que compõe esta empresa, Este departamento será chamado de Departamento Beta.

Como o Departamento Beta faz parte da Empresa Ômega, algumas contas não fazem parte de suas despesas, pois são gerais e não entram no orçamento dos departamentos. Entre estes dispêndios de natureza geral que são incorporados em outros centros de responsabilidade podemos citar: energia, limpeza, conservação entre outras despesas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O presente estudo consiste no desenvolvimento de técnicas para estimar o orçamento de um ano futuro tendo como base os últimos cinco anos dos orçamentos realizados. Este orçamento previsto para o Departamento Beta auxiliará na manutenção e alcance das metas que foram planejadas estrategicamente.

Para esta projeção que utiliza os dados históricos, foi escolhida como mais adequada a técnica de orçamento de tendências. Por meio deste modelo espera-se melhor desempenho na proposta de utilizar os dados do passado.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS

O Departamento Beta surgiu em 2004, atuando na área de desenvolvimento de projetos de pesquisa de futuro e prospecção estratégica, tendo em vista o desenvolvimento sustentável. Por ser uma paraestatal atua ao lado do estado prestando serviço de relevante interesse social à população, possui natureza jurídica de direito privado e não possui fins lucrativos.

Sediado em Curitiba no estado do Paraná o Departamento Beta possui cerca de sessenta colaboradores divididos em funcionários, terceiros e estagiários. A equipe é multidisciplinar, constituída por profissionais de diversos níveis de formação: graduados, especialistas, mestres, doutores e pós-doutores.

4.2 PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS

Os valores dos orçamentos da Empresa Beta a serem estudados foram por motivo de confidencialidade proporcionalmente modificados. Esta adaptação não afetará o resultado final do trabalho, pois o método a ser utilizado por si só subsidiará informações para sua utilização por qualquer fonte que queira fazer uso da técnica.

As premissas orçamentárias servem de orientação para o princípio do processo de criação. Na tabela 1 observamos os valores orçamentários do Departamento Beta realizados dentro do período proposto pelo estudo.

TABELA 1 - ORÇAMENTOS REALIZADOS DOS ANOS I AO V

Descrição	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Salários	201.016	273.528	361.435	463.701	664.715
Adicionais Noturnos	75	102	88	70	372
Horas Extras	3.838	3.291	11.448	4.814	14.871
INSS	51.820	70.928	90.233	126.684	181.664
FGTS	19.759	27.020	34.721	45.975	66.562
PIS	2.311	3.136	4.566	5.161	8.167
Férias e Abono Constitucional	26.885	35.438	50.471	65.160	92.022
13º Salário	19.012	25.394	36.095	46.550	66.332
Vale Refeição	21.953	27.403	35.976	41.082	63.301
Plano de Assistência Médica	5.512	7.337	9.060	11.444	22.330
Plano de Previdência Comple.	1.132	2.947	1.731	2.906	7.247
Contrib. Assoc. e Fundações	1.435	2.357	2.025	797	3.359
Bolsa Auxílio a Estagiários	5.982	5.684	6.119	1.721	7.099
Telefonia	14.737	17.563	19.566	21.071	23.140
Material de Expediente	2.856	2.715	3.431	7.493	3.102
Material Didático	4.010	2.293	374	185	2.030
Suprimentos de Informática	8.886	140	246	3.965	243
Softwares	-	-	-	8.340	52.135
Material de Manut.	1.003	756	1.688	36.218	436
Passagens	27.617	14.463	31.334	15.034	17.212
Hospedagens Nacionais	1.335	4.339	8.492	9.639	12.079
Diárias de Viagens no País	4.325	2.844	4.341	8.478	13.095
Desp Complementar Viagem	38	181	805	12.067	736
Combustíveis e Lubrificantes	105	884	2.395	670	597
Assessoria Consultoria PF	93.213	155.939	264.293	335.524	382.330
Assessoria Consultoria PJ	1.199	800	151	26.707	630
Locação de Veículos	95	457	1.021	150	1.613
Locação de Imóveis-P. Jurídica	5.879	17.368	8.520	-	-
Serviços Gráficos - P. Jurídica	107.528	155	645	5.599	7.244
Outros Materiais de Consumo	630	70	271	2.364	948
Publicidade e Propaganda-P. Jur	11.764	4.800	2.765	1.728	2.960
Congressos, Conferên. e Sem. PJ	2.107	2.800	5.012	6.214	7.153
Serviços Postais/Frete e Transp	47	919	2.215	1.712	1.073
Mobiliários Em Geral	1.102	1.350	792	29.598	1.436
Equipamentos de Informática	4.614	5.256	4.410	61.510	3.374
Taxi e Locomoção	19.094	5.866	10.185	5.770	9.786
Despesas de Alimentação	3.152	6.177	24.228	13.832	13.527
Outros Serviços Terceiros PJ	12.334	12.758	1.105	985	198
Outros Impostos / Taxas / Cont	213	108	1.097	5.245	1.131
	688.614	745.564	1.043.347	1.436.160	1.756.249

Na tabela 1 observa-se o cenário dos últimos cinco anos dos orçamentos realizados pelo Departamento Beta. Verifica-se crescimento considerável em quase todas as contas, fator de grande importância na composição da estimativa para o futuro.

4.3 ATUALIZAÇÃO

Dado que os valores estão expressos em moeda corrente, faz-se necessário deflacioná-los de modo que fiquem coerentes com o poder de compra de um período-base. Para isso utilizou-se dos operadores matemáticos IPCA e o IGP-DI.

IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo) é medido pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Este índice oferece a variação dos preços no comércio para o público final. A coleta de preços do IPCA abrange as nove maiores regiões metropolitanas do país (Belém, Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Fortaleza, Goiânia, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo). “A coleta dos dados é realizada em estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços, concessionárias de serviços públicos e domicílios. O preço coletado é o valor de venda a vista”. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006, p. 14).

IGP-DI (Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna). Este índice é medido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e registra a inflação dos preços desde matérias-primas, agrícolas e industriais até bens e serviços finais. É composto pelos seguintes índices:

- a) os 60% representados pelo IPA-DI equivalem ao valor adicionado pela produção, transportes e comercialização de bens de consumo e de produção, nas transações comerciais em nível de atacado, Para a atualização das 356 séries que compõem o IPA, consultam-se mensalmente cerca de 1.500 informantes obtendo-se aproximadamente 10.000 cotações;
- b) os 30% de participação do IPC-DI equivalem ao valor adicionado pelo setor varejista e pelos serviços de consumo. Desde março de 2005, o IPC cobre sete cidades: Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Porto Alegre, Recife e Salvador.
- c) quanto aos 10% complementares, representados pelo INCC-DI, equivalem ao valor adicionado pela indústria da construção civil. Atualmente, a pesquisa de preços do INCC compreende doze municípios de capitais (Belém, Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Goiânia, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo). (FGV.com.br)

A composição dos pesos e a relação dos produtos que constituem o IGP-DI são revisadas com regularidade, garantindo equidade na mensuração do movimento dos preços.

A tabela 2 demonstra os valores já corrigidos para o ano base V.

TABELA 2 – CORREÇÃO DOS DADOS ORÇAMENTÁRIOS PARA ANO BASE V

Descrição	Ano I	Ano II	Ano II	Ano IV	Ano V
Salários	249.650,28	323.875,08	407.433,19	490.182,77	664.714,90
Adicionais Noturnos	93,55	120,92	99,76	73,49	372,47
Horas Extras	4.766,08	3.896,19	12.904,58	5.089,24	14.870,67
INSS	64.357,97	83.983,30	101.716,07	133.919,00	181.663,66
FGTS	24.539,56	31.993,31	39.139,43	48.600,75	66.562,21
PIS	2.870,15	3.712,75	5.147,18	5.455,61	8.167,38
Férias e Abono Constitucional	33.389,63	41.960,59	56.894,48	68.881,74	92.022,10
13º Salário	23.611,42	30.067,95	40.689,07	49.208,54	66.331,94
Vale Refeição	27.264,97	32.446,66	40.553,93	43.427,88	63.300,79
Plano de Assistência Médica	6.845,38	8.687,47	10.212,70	12.097,05	22.329,90
Plano de Previdência Complemen	1.406,01	3.489,85	1.951,24	3.071,48	7.247,14
Contrib. Assoc. e Fundações	1.781,57	2.791,35	2.282,49	842,66	3.359,04
Bolsa Auxilio a Estagiários	7.429,45	6.730,22	6.897,23	1.819,04	7.098,77
Telefonia	18.214,65	21.326,18	22.502,20	22.330,20	23.139,99
Material de Expediente	3.529,91	3.296,23	3.945,93	7.940,87	3.102,23
Material Didático	4.955,98	2.784,78	430,18	195,79	2.030,29
Suprimentos de Informática	10.982,78	169,99	282,98	4.202,13	243,19
Softwares	-	-	-	8.839,04	52.135,09
Material de Manut.Bens Imóveis/Moveis	1.240,15	917,97	1.941,85	38.382,76	436,46
Passagens	34.133,83	17.561,93	36.036,66	15.932,81	17.211,83
Hospedagens Nacionais	1.650,40	5.268,18	9.766,33	10.215,40	12.078,51
Diárias de Viagens no País	5.345,81	3.453,00	4.992,67	8.985,25	13.095,10
Desp Complementar Viagem	47,28	219,41	926,05	12.788,83	736,34
Combustíveis e Lubrificantes	129,27	1.073,23	2.754,43	709,69	597,00
Assessoria Consultoria PF	115.210,19	189.347,90	303.961,81	355.581,87	382.330,33
Assessoria Consultoria PJ	1.481,97	971,39	173,09	28.303,77	630,36
Locação de Veículos	117,46	554,91	1.174,30	159,28	1.612,68
Locação de Imóveis-P. Jurídica	7.266,17	21.088,74	9.798,67	-	-
Serviços Gráficos - P.Jurídica	132.903,37	187,71	741,27	5.933,88	7.243,59
Outros Materiais de Consumo	778,97	85,42	311,86	2.505,70	948,18
Publicidade e Propaganda-P.Jur	14.540,71	5.828,36	3.179,45	1.830,84	2.959,91
Congressos, Conferên. e Sem. PJ	2.604,31	3.399,88	5.764,77	6.585,34	7.152,70
Serviços Postais/Frete e Transp	58,63	1.116,34	2.547,41	1.814,01	1.073,06
Mobiliários Em Geral	1.362,61	1.639,23	910,57	31.367,37	1.436,06
Equipamentos de Informática	5.703,12	6.381,84	5.071,36	65.186,91	3.373,80
Taxi e Locomoção	23.600,28	7.122,26	11.713,78	6.114,49	9.785,51
Despesas de Alimentação	3.895,61	7.499,81	27.864,27	14.659,39	13.527,17
Outros Serviços Terceiros PJ	15.245,07	15.491,56	1.270,58	1.043,47	197,54
Outros Impostos / Taxas / Cont	263,53	130,77	1.262,14	5.558,05	1.131,29
Total	853.268,06	890.672,67	1.185.245,95	1.519.836,37	1.756.249,16

As contas de valores referentes à folha de pagamento de pessoal estão destacadas na tabela 2 na cor verde. Estas contas foram corrigidas pelo IPCA. Para as demais contas os valores foram corrigidos pelo IGP-DI.

4.4 Análises Vertical e Horizontal

Para avaliar a evolução temporal e a representatividade de cada conta do orçamento serão utilizadas as técnicas de análise vertical e horizontal. Recomenda-se que ambas as análises sejam usadas juntas.

- Análise vertical

É a análise que busca evidenciar as participações dos componentes dentro do total, devendo sempre ser analisada em conjunto com a análise horizontal.

Para Seleme (2009), a análise vertical oferece subsídios para compreensão geral do demonstrativo e expõe a importância relativa de cada conta dentro do orçamento. Esta avaliação permitirá saber percentualmente se existem itens fora das dimensões habituais. Permite saber quais contas possuem maior peso na composição do orçamento e a reconhecer os problemas do orçamento imediatamente.

Essa análise consiste na determinação relativa de cada conta dentro do orçamento permitindo saber se existem itens fora das proporções habituais.

Podemos encontrar o percentual de cada item dividindo o valor da conta orçamentária pelo total do orçamento, da seguinte forma:

$$\frac{\text{Conta orçamentária}}{\text{Total do Orçamento}} \times 100$$

A tabela 3 demonstra o cálculo da análise vertical com os dados do Departamento Beta.

TABELA 3 – ANÁLISE VERTICAL

Descrição	Ano I	AV%	Ano II	AV%	Ano III	AV%	Ano IV	AV%	Ano V	AV%
Salários	249.650,28	29,26	323.875,08	36,36	407.433,19	34,38	490.182,77	32,25	664.714,90	37,85
Adicionais Noturnos	93,55	0,01	120,92	0,01	99,76	0,01	73,49	0,005	372,47	0,02
Horas Extras	4.766,08	0,56	3.896,19	0,44	12.904,58	1,09	5.089,24	0,33	14.870,67	0,85
INSS	64.357,97	7,54	83.983,30	9,43	101.716,07	8,58	133.919,00	8,81	181.663,66	10,34
FGTS	24.539,56	2,88	31.993,31	3,59	39.139,43	3,30	48.600,75	3,20	66.562,21	3,79
PIS	2.870,15	0,34	3.712,75	0,42	5.147,18	0,43	5.455,61	0,36	8.167,38	0,47
Férias e Abono Constitucional	33.389,63	3,91	41.960,59	4,71	56.894,48	4,80	68.881,74	4,53	92.022,10	5,24
13º Salário	23.611,42	2,77	30.067,95	3,38	40.689,07	3,43	49.208,54	3,24	66.331,94	3,78
Vale Refeição	27.264,97	3,20	32.446,66	3,64	40.553,93	3,42	43.427,88	2,86	63.300,79	3,60
Plano de Assistência Médica	6.845,38	0,80	8.687,47	0,98	10.212,70	0,86	12.097,05	0,80	22.329,90	1,27
Plano de Previdência Complemen	1.406,01	0,16	3.489,85	0,39	1.951,24	0,16	3.071,48	0,20	7.247,14	0,41
Contrib. Assoc. e Fundações	1.781,57	0,21	2.791,35	0,31	2.282,49	0,19	842,66	0,06	3.359,04	0,19
Bolsa Auxílio a Estagiários	7.429,45	0,87	6.730,22	0,76	6.897,23	0,58	1.819,04	0,12	7.098,77	0,40
Telefonia	18.214,65	2,13	21.326,18	2,39	22.502,20	1,90	22.330,20	1,47	23.139,99	1,32
Material de Expediente	3.529,91	0,41	3.296,23	0,37	3.945,93	0,33	7.940,87	0,52	3.102,23	0,18
Material Didático	4.955,98	0,58	2.784,78	0,31	430,18	0,04	195,79	0,01	2.030,29	0,12
Suprimentos de Informática	10.982,78	1,29	169,99	0,02	282,98	0,02	4.202,13	0,28	243,19	0,01
Softwares	-	-	-	-	-	-	8.839,04	0,58	52.135,09	2,97
Material de Manut.Bens	1.240,15	0,15	917,97	0,10	1.941,85	0,16	38.382,76	2,53	436,46	0,02
Passagens	34.133,83	4,00	17.561,93	1,97	36.036,66	3,04	15.932,81	1,05	17.211,83	0,98
Hospedagens Nacionais	1.650,40	0,19	5.268,18	0,59	9.766,33	0,82	10.215,40	0,67	12.078,51	0,69
Diárias de Viagens no País	5.345,81	0,63	3.453,00	0,39	4.992,67	0,42	8.985,25	0,59	13.095,10	0,75
Desp Complementar Viagem	47,28	0,01	219,41	0,02	926,05	0,08	12.788,83	0,84	736,34	0,04
Combustíveis e Lubrificantes	129,27	0,02	1.073,23	0,12	2.754,43	0,23	709,69	0,05	597,00	0,03
Assessoria Consultoria PF	115.210,19	13,50	189.347,90	21,26	303.961,81	25,65	355.581,87	23,40	382.330,33	21,77
Assessoria Consultoria PJ	1.481,97	0,17	971,39	0,11	173,09	0,01	28.303,77	1,86	630,36	0,04
Locação de Veículos	117,46	0,01	554,91	0,06	1.174,30	0,10	159,28	0,01	1.612,68	0,09
Locação de Imóveis-P. Jurídica	7.266,17	0,85	21.088,74	2,37	9.798,67	0,83	-	-	-	-
Serviços Gráficos - P.Jurídica	132.903,37	15,58	187,71	0,02	741,27	0,06	5.933,88	0,39	7.243,59	0,41
Outros Materiais de Consumo	778,97	0,09	85,42	0,01	311,86	0,03	2.505,70	0,16	948,18	0,05
Publicidade e Propaganda-P.Jur	14.540,71	1,70	5.828,36	0,65	3.179,45	0,27	1.830,84	0,12	2.959,91	0,17
Congressos, Conferên.e Sem. PJ	2.604,31	0,31	3.399,88	0,38	5.764,77	0,49	6.585,34	0,43	7.152,70	0,41
Serviços Postais/Frete e Transp	58,63	0,01	1.116,34	0,13	2.547,41	0,21	1.814,01	0,12	1.073,06	0,06
Mobiliários Em Geral	1.362,61	0,16	1.639,23	0,18	910,57	0,08	31.367,37	2,06	1.436,06	0,08
Equipamentos de Informática	5.703,12	0,67	6.381,84	0,72	5.071,36	0,43	65.186,91	4,29	3.373,80	0,19
Taxi e Locomoção	23.600,28	2,77	7.122,26	0,80	11.713,78	0,99	6.114,49	0,40	9.785,51	0,56
Despesas de Alimentação	3.895,61	0,46	7.499,81	0,84	27.864,27	2,35	14.659,39	0,96	13.527,17	0,77
Outros Serviços Terceiros PJ	15.245,07	1,79	15.491,56	1,74	1.270,58	0,11	1.043,47	0,07	197,54	0,01
Outros Impostos / Taxas / Cont	263,53	0,03	130,77	0,01	1.262,14	0,11	5.558,05	0,37	1.131,29	0,06
Total	853.268,06	100	890.672,67	100	1.185.245,95	100	1.519.836,37	100	1.756.249,16	100

Na análise vertical verifica-se que as contas mais expressivas referentes aos valores totais são: salários e assessoria e consultoria de pessoas físicas. As outras contas se comportam de forma constante tendo pequenas variações, com exceção de algumas contas como, por exemplo: materiais de manutenção; passagens; assessoria e consultoria de pessoa jurídica; serviços gráficos pessoa jurídica entre outras. Estas contas tiveram significativas diferenças nos vultos, ponto este que deve ser analisado pelos gestores do orçamento que deverão identificar qual é a tendência para o próximo ano com base nas metas a serem cumpridas.

Por meio dos gráficos 1 e 2 analisaremos a evolução das contas com maiores vultos na evolução do orçamento.

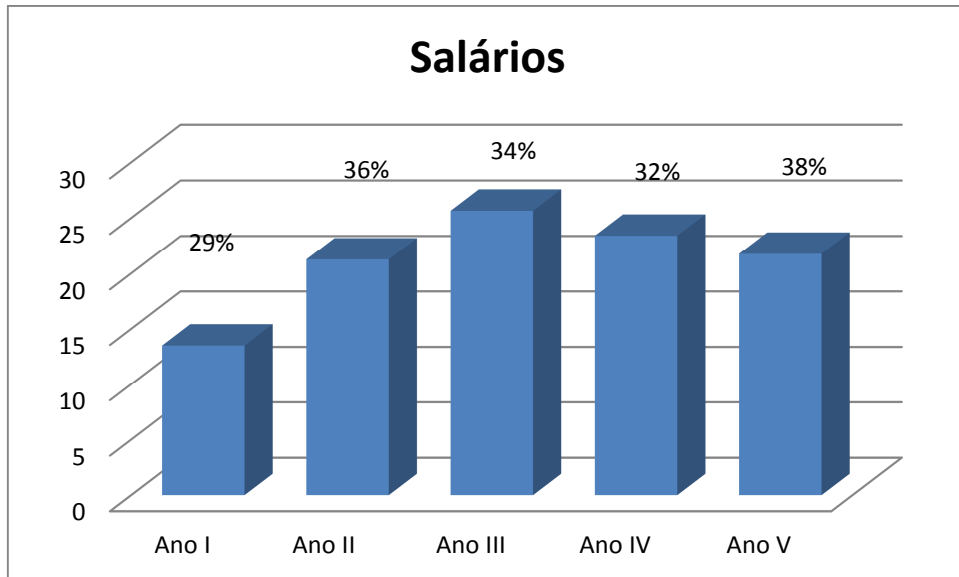


GRÁFICO 1 – ANÁLISE DA CONTA SALÁRIOS

Fonte: elaboração própria a partir de dados do Departamento Beta

Embora a conta salários tenha uma diferença grande de valores entre os anos, o percentual com referência ao valor total se manteve com variações controladas. O ano dois obteve maior crescimento no percentual frente ao ano um em decorrência de maior número de projetos executados. Houve ligeira queda nos próximos dois anos com novo aumento no ano cinco onde se precisou contratar mais devido a novo crescimento de projetos.

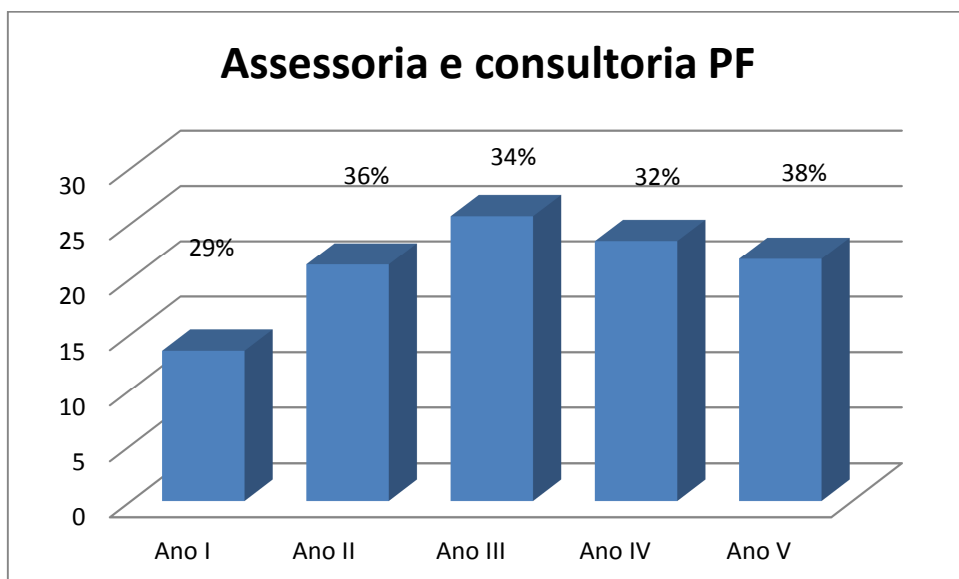


GRÁFICO 2 – ANÁLISE DA CONTA ASSESSORIA E CONSULTORIA DE PESSOAS FÍSICAS

Fonte: elaboração própria a partir de dados do Departamento Beta

A conta de assessoria e consultoria refere-se à contratação de serviço especializado de terceiros para suporte nas pesquisas. Esta conta iniciou no ano um com 29% e teve considerável crescimento nos próximos anos em decorrência de maior demanda por este tipo de serviço, o que se originou devido ao aumento de projetos.

- Análise horizontal

Essa análise tem o objetivo de mostrar a evolução de cada conta, porém deve se notar que nem sempre os maiores valores percentuais de aumento são os mais significativos. A análise relaciona cada conta com sua equivalência nos anos anteriores permitindo assim prospectar o horizonte futuro. Permite ainda mostrar a evolução de cada conta individualmente.

Padoveze (2000) ressalta que “a análise horizontal é o instrumento que calcula a variação percentual ocorrida de um período para o outro, buscando evidenciar se houve crescimento ou decréscimo do item analisado”.

Podemos encontrar o percentual de cada item realizando a divisão do valor do item pelo valor deste mesmo item no período base do ano anterior, com este resultado subtrai-se 1 e posteriormente multiplica o valor encontrado por 100, da seguinte forma:

$$\left[\left(\frac{\text{Valor do item}}{\text{valor do item no período base anterior}} \right) - 1 \right] \times 100$$

Na tabela 4 é demonstrada a análise Horizontal com dados do departamento Beta.

TABELA 4 – ANÁLISE HORIZONTAL

Descrição	Ano I	Ano II	AH%	Ano III	AH%	Ano IV	AH%	Ano V	AH%
Salários	249.650,28	323.875,08	29,73	407.433,19	25,80	490.182,77	20,31	664.714,90	35,61
Adicionais Noturnos	93,55	120,92	29,25	99,76	- 17,50	73,49	- 26,33	372,47	406,83
Horas Extras	4.766,08	3.896,19	- 18,25	12.904,58	231,21	5.089,24	- 60,56	14.870,67	192,20
INSS	64.357,97	83.983,30	30,49	101.716,07	21,11	133.919,00	31,66	181.663,66	35,65
FGTS	24.539,56	31.993,31	30,37	39.139,43	22,34	48.600,75	24,17	66.562,21	36,96
PIS	2.870,15	3.712,75	29,36	5.147,18	38,64	5.455,61	5,99	8.167,38	49,71
Férias e Abono Constitucional	33.389,63	41.960,59	25,67	56.894,48	35,59	68.881,74	21,07	92.022,10	33,59
13º Salário	23.611,42	30.067,95	27,34	40.689,07	35,32	49.208,54	20,94	66.331,94	34,80
Vale Refeição	27.264,97	32.446,66	19,00	40.553,93	24,99	43.427,88	7,09	63.300,79	45,76
Plano de Assistência Médica	6.845,38	8.687,47	26,91	10.212,70	17,56	12.097,05	18,45	22.329,90	84,59
Plano de Previdência Complemen	1.406,01	3.489,85	148,21	1.951,24	- 44,09	3.071,48	57,41	7.247,14	135,95
Contrib. Assoc. e Fundações	1.781,57	2.791,35	56,68	2.282,49	- 18,23	842,66	- 63,08	3.359,04	298,62
Bolsa Auxílio a Estagiários	7.429,45	6.730,22	- 9,41	6.897,23	2,48	1.819,04	- 73,63	7.098,77	290,25
Telefonia	18.214,65	21.326,18	17,08	22.502,20	5,51	22.330,20	- 0,76	23.139,99	3,63
Material de Expediente	3.529,91	3.296,23	- 6,62	3.945,93	19,71	7.940,87	101,24	3.102,23	- 60,93
Material Didático	4.955,98	2.784,78	- 43,81	430,18	- 84,55	195,79	- 54,49	2.030,29	936,98
Suprimentos de Informática	10.982,78	169,99	- 98,45	282,98	66,46	4.202,13	1.385	243,19	- 94,21
Softwares	-	-	-	-	-	8.839,04	-	52.135,09	489,83
Material de Manut.Bens	1.240,15	917,97	- 25,98	1.941,85	111,54	38.382,76	1.877	436,46	- 98,86
Passagens	34.133,83	17.561,93	- 48,55	36.036,66	105,20	15.932,81	- 55,79	17.211,83	8,03
Hospedagens Nacionais	1.650,40	5.268,18	219,21	9.766,33	85,38	10.215,40	4,60	12.078,51	18,24
Diárias de Viagens no País	5.345,81	3.453,00	- 35,41	4.992,67	44,59	8.985,25	79,97	13.095,10	45,74
Desp Complementar Viagem	47,28	219,41	364,07	926,05	322,06	12.788,83	1.281	736,34	- 94,24
Combustíveis e Lubrificantes	129,27	1.073,23	730,23	2.754,43	156,65	709,69	- 74,23	597,00	- 15,88
Assessoria Consultoria PF	115.210,19	189.347,90	64,35	303.961,81	60,53	355.581,87	16,98	382.330,33	7,52
Assessoria Consultoria PJ	1.481,97	971,39	- 34,45	173,09	- 82,18	28.303,77	16.252	630,36	- 97,77
Locação de Veículos	117,46	554,91	372,43	1.174,30	111,62	159,28	- 86,44	1.612,68	912,51
Locação de Imóveis-P. Jurídica	7.266,17	21.088,74	190,23	9.798,67	- 53,54	-	-	-	-
Serviços Gráficos - P.Jurídica	132.903,37	187,71	- 99,86	741,27	294,90	5.933,88	700,50	7.243,59	22,07
Outros Materiais de Consumo	778,97	85,42	- 89,03	311,86	265,08	2.505,70	703,48	948,18	- 62,16
Publicidade e Propaganda-P.Jur	14.540,71	5.828,36	- 59,92	3.179,45	- 45,45	1.830,84	- 42,42	2.959,91	61,67
Congressos, Conferên.e Sem. PJ	2.604,31	3.399,88	30,55	5.764,77	69,56	6.585,34	14,23	7.152,70	8,62
Serviços Postais/Frete e Transp	58,63	1.116,34	1.804	2.547,41	128,19	1.814,01	- 28,79	1.073,06	- 40,85
Mobiliários Em Geral	1.362,61	1.639,23	20,30	910,57	- 44,45	31.367,37	3.345	1.436,06	- 95,42
Equipamentos de Informática	5.703,12	6.381,84	11,90	5.071,36	- 20,53	65.186,91	1.185	3.373,80	- 94,82
Taxi e Locomoção	23.600,28	7.122,26	- 69,82	11.713,78	64,47	6.114,49	- 47,80	9.785,51	60,04
Despesas de Alimentação	3.895,61	7.499,81	92,52	27.864,27	271,53	14.659,39	- 47,39	13.527,17	- 7,72
Outros Serviços Terceiros PJ	15.245,07	15.491,56	1,62	1.270,58	- 91,80	1.043,47	- 17,87	197,54	- 81,07
Outros Impostos / Taxas / Cont	263,53	130,77	- 50,38	1.262,14	865,13	5.558,05	340,37	1.131,29	- 79,65
Total	853.268,06	890.672,67	4,38	1.185.245,95	33,07	1.519.836,37	28,23	1.756.249,16	15,56

Como a análise horizontal se preocupa com cada conta individualmente é necessário que os gestores analisem separadamente cada um delas. No orçamento do Departamento Beta podemos verificar que a conta Softwares não havia sido usada nos primeiros três anos e no quinto ano teve um grande crescimento, em contrapartida a conta locação de imóveis pessoa jurídica teve movimento nos primeiros três anos e não foi utilizada nos últimos dois. Entende-se que as análises precisam ser feitas nestas duas contas no sentido de saber se novos softwares serão comprados ou se locações serão feitas. Este tipo de diagnóstico precisa ser realizado com todas as contas projetando assim valores corroborados com as metas para o próximo ano.

No gráfico 3 podemos verificar o comportamento da conta salários dentro dos cinco anos.

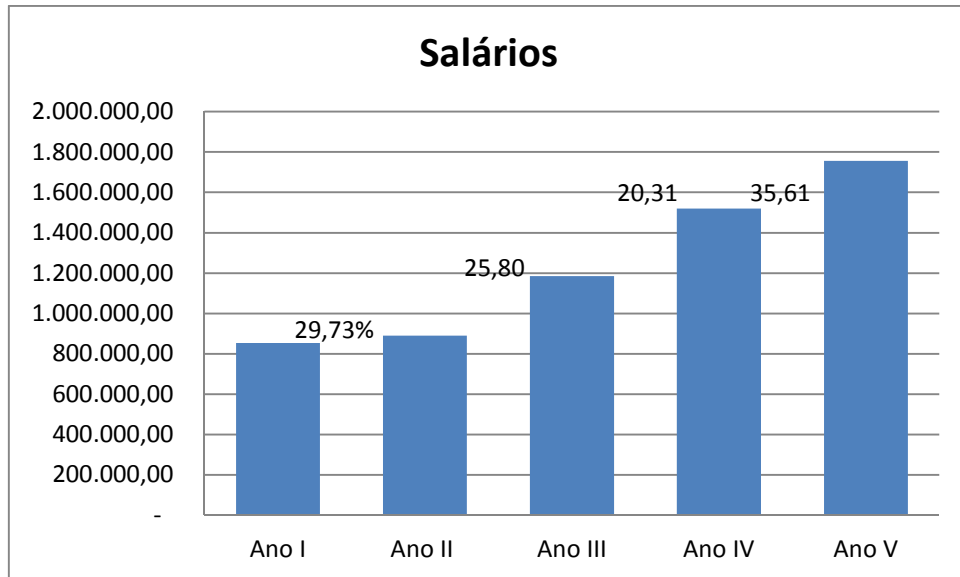


GRÁFICO 3 – ANÁLISE HORIZONTAL DA CONTA SALÁRIOS
 Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Departamento Beta

A conta salários possui maior volume dentro do orçamento, percebe-se que a mesma vem crescendo constantemente chegando ao ponto de dobrar de valor do ano 1 para o ano 5. As estratégias de crescimento influenciam muito nesta conta, para crescer provavelmente o número de pessoas deve aumentar, necessitando de recursos nesta conta. Esta apreciação necessita ser feita com todas as contas para que o resultado seja satisfatório.

No gráfico 4 verificamos o comportamento dos valores do total dos orçamentos realizados nos cinco anos.

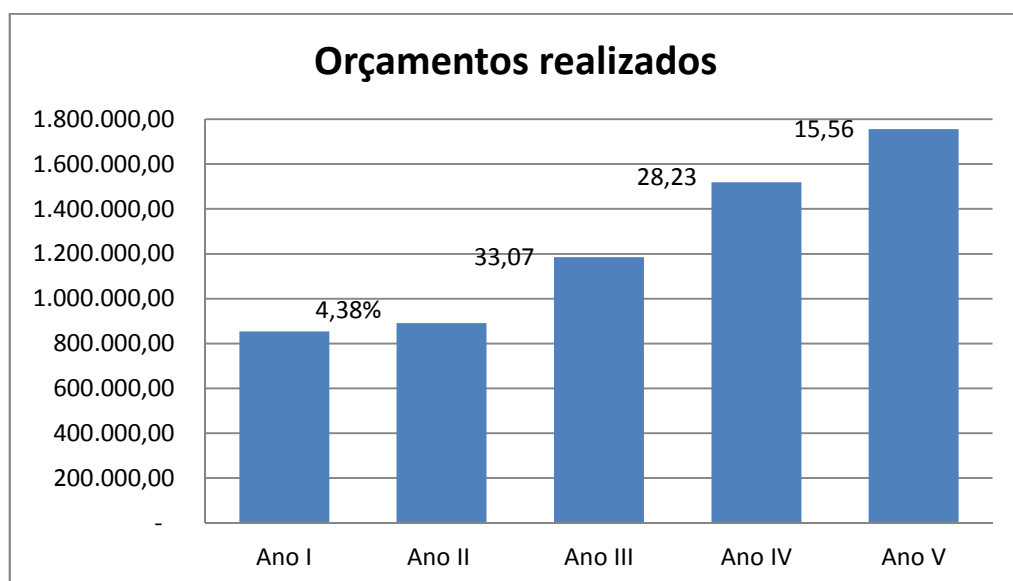


GRÁFICO 4 – ANÁLISE HORIZONTAL DO TOTAL DOS ORÇAMENTOS REALIZADOS
 Fonte: elaboração própria a partir de dados do Departamento Beta

Os orçamentos do Departamento Beta representados no gráfico 4 vem sendo realizados com bons índices de crescimento no horizonte estudado. Como na conta de salários o valor total mais que dobrou comparado o primeiro ano com o quinto ano. Com esse crescimento contínuo, o gestor do orçamento possui forte argumento para defender o crescimento no sexto ano.

4.4 Cálculo da variação

Para calcular o percentual da variação ideal de crescimento ao longo do tempo, serão utilizados os valores da análise horizontal. Estes valores serão multiplicados por denominadores decrescentes do quinto até o primeiro ano, uma vez que os valores do último ano possuem maior probabilidade de afetar o orçamento para o ano seguinte. O cálculo consiste em multiplicar o percentual do ano um para o ano dois pelo denominador 1; ano dois para o ano três pelo denominador 1,25; ano três para o ano quatro pelo denominador 1,5 e ano quatro para o ano cinco pelo denominador 1,75. Ou seja, supõe-se que o orçamento do 5º ano tem 75% a mais de afetar a estimativa do que o 1º ano.

As tabelas 5 e 6 demonstram passo a passo como o cálculo para taxa de crescimento foi executado.

TABELA 5 – CÁLCULO PARA TAXA DE CRESCIMENTO

Cálculo da Soma					
	Ano 1/2	Ano 2/3	Ano 3/4	Ano 4/5	Soma
Taxa de Crescimento Analise Horizontal	4,38	33,07	28,23	15,56	
Pesos	1,00	1,25	1,50	1,75	5,50
Resultado da multiplicação	4,38	41,34	42,35	27,23	115,29

A multiplicação da taxa do crescimento por seus devidos pesos nos propiciou o percentual ideal para cada ano, na sequência os valores do resultado da multiplicação que foi 115,29 formam somados e dividido pela soma dos pesos (5,5), chegando assim ao percentual da variação para o próximo ano 20,96%.

TABELA 6 – CÁLCULO DA VARIAÇÃO

Cálculo da variação		
Soma	Índice	Variação
115,29	5,50	20,96

Com o valor da variação podemos então calcular a estimativa para o ano futuro, este cálculo será realizado multiplicando todos os valores do ano cinco por 20,96%.

TABELA 7 – ORÇAMENTO ESTIMADO PARA O ANO VI

Descrição	Ano V	Variação	Ano VI
Salários	664.714,90	20,96	804.039,14
Adicionais Noturnos	372,47	20,96	450,54
Horas Extras	14.870,67	20,96	17.987,56
INSS	181.663,65	20,96	219.740,35
FGTS	66.562,21	20,96	80.513,65
PIS	8.167,37	20,96	9.879,25
Férias e Abono Constitucional	92.022,09	20,96	111.309,92
13º Salário	66.331,94	20,96	80.235,11
Vale Refeição	63.300,79	20,96	76.568,64
Plano de Assistência Médica	22.329,90	20,96	27.010,25
Plano de Previdência Complemen	7.247,14	20,96	8.766,14
Contrib. Assoc. e Fundações	3.359,03	20,96	4.063,08
Bolsa Auxilio a Estagiários	7.098,77	20,96	8.586,67
Telefonia	23.139,99	20,96	27.990,13
Material de Expediente	3.102,22	20,96	3.752,45
Material Didático	2.030,28	20,96	2.455,83
Suprimentos de Informática	243,18	20,96	294,15
Softwares	52.135,08	20,96	63.062,59
Material de Manut.Bens Imóveis/Moveis	436,46	20,96	527,94
Passagens	17.211,82	20,96	20.819,42
Hospedagens Nacionais	12.078,51	20,96	14.610,17
Diárias de Viagens no País	13.095,10	20,96	15.839,83
Desp Complementar Viagem	736,34	20,96	890,68
Combustíveis e Lubrificantes	596,99	20,96	722,12
Assessoria Consultoria PF	382.330,32	20,96	462.466,76
Assessoria Consultoria PJ	630,36	20,96	762,48
Locação de Veículos	1.612,67	20,96	1.950,69
Locação de Imóveis-P. Jurídica	-	20,96	-
Serviços Gráficos - P.Jurídica	7.243,59	20,96	8.761,85
Outros Materiais de Consumo	948,17	20,96	1.146,91
Publicidade e Propaganda-P.Jur	2.959,91	20,96	3.580,31
Congressos, Conferên.e Sem. PJ	7.152,70	20,96	8.651,91
Serviços Postais/Frete e Transp	1.073,05	20,96	1.297,96
Mobiliários Em Geral	1.436,05	20,96	1.737,05
Equipamentos de Informática	3.373,79	20,96	4.080,94
Taxi e Locomoção	9.785,50	20,96	11.836,54
Despesas de Alimentação	13.527,17	20,96	16.362,46
Outros Serviços Terceiros PJ	197,53	20,96	238,93
Outros Impostos / Taxas / Cont	1.131,28	20,96	1.368,40
Total	1.756.248,99		2.124.358,78

Todas as contas tiveram aumento de 20,96% fechando o orçamento do ano VI em R\$ 2.124.258,78. Cada empresa tem suas peculiaridades, a estimativa na

tabela 7 serve de modelo para futuras projeções e não está levando em consideração fatores determinantes do passado e futuro.

Alguns cuidados devem ser tomados pelos gestores do orçamento ao se projetar o futuro com base no passado. É necessário que o executor tenha conhecimento de quais eventos do passado não se repetirão e quais novos eventos serão incorporados no período orçamentário. “Devem ser excluídos os eventos que não se repetirão e incluídos os novos eventos esperados para o futuro. Assim, o orçamento estará adequadamente ajustado para o período orçamentário” (HOJI; SILVA, 2010, p. 31).

4.5 ANÁLISE DOS CENÁRIOS

Vários cenários podem ocorrer, entretanto não é possível saber qual acontecerá, mesmo com um orçamento bem estruturado, imprevistos podem acontecer. Entre eles podemos citar: “despesas em moeda estrangeira, inadimplência de clientes; despesas extras, necessidade de empréstimo, multas e juros; inflação; indisponibilidade de caixa, renegociação de dívidas, crise econômica” (SELEME, 2009, p. 172). Perceber e escolher qual o cenário com maior probabilidade de acontecer fica sob função da direção, que tomando a decisão acertada, proporcionará à empresa maior tempo para tomar decisões frente ao mercado e diminuir perdas.

Moritz *et al* (2009, p. 6), *apud* Wack (2003) faz algumas observações que os gestores precisam atentar ao elaborarem a análise de cenários.

- a) Aumentar a consciência coletiva do mundo externo: saber o que ocorre ao seu redor que pode lhe influenciar;
- b) Pesquisar atuais tendências-chave: perceber a influência que os cenários atuais têm sobre a empresa/negócio e enxergar seus fatores relevantes;
- c) Determinar tendências previsíveis e incertas: deve-se levar em consideração todas as possibilidades;
- d) Decidir quais incertezas são mais influentes;
- e) Basear algumas histórias do futuro nessas incertezas: imaginar de que forma essas incertezas podem se concretizar, imaginar um fato que poderá ocorrer;
- f) Passar algum tempo imaginando e analisando as implicações dessas histórias: pensar nas consequências que os fatos futuros podem acarretar;
- g) Usar essas implicações para começar tudo de novo e desenvolver uma consciência das surpresas iminentes que você não pode ignorar: estabelecer estratégias e planos alternativos para minimizar as consequências sobre a empresa.

O fato de elaborar e decidir metas a serem tomadas em um orçamento de tendências por si só exige dos responsáveis um olhar para dentro da empresa e mais importante ainda um olhar para o mundo onde se faz negocio com qualquer país.

Três cenários serão criados para auxiliar a gestão na tomada de decisão: cenário pessimista, cenário provável e cenário otimista. A tabela 8 traz os valores calculados para estes três cenários.

TABELA 8 – CENÁRIOS

	Péssimista	Provável	Otimista
Salários	664.714,90	804.039,14	972.565,75
Adicionais Noturnos	372,47	450,54	544,97
Horas Extras	14.870,67	17.987,56	21.757,76
INSS	181.663,65	219.740,35	265.797,93
FGTS	66.562,21	80.513,65	97.389,31
PIS	8.167,37	9.879,25	11.949,94
Férias e Abono Constitucional	92.022,09	111.309,92	134.640,48
13º Salário	66.331,94	80.235,11	97.052,39
Vale Refeição	63.300,79	76.568,64	92.617,42
Plano de Assistência Médica	22.329,90	27.010,25	32.671,59
Plano de Previdência Complemen	7.247,14	8.766,14	10.603,52
Contrib. Assoc. e Fundações	3.359,03	4.063,08	4.914,70
Bolsa Auxilio a Estagiários	7.098,77	8.586,67	10.386,44
Telefonia	23.139,99	27.990,13	33.856,86
Material de Expediente	3.102,22	3.752,45	4.538,96
Material Didático	2.030,28	2.455,83	2.970,57
Suprimentos de Informática	243,18	294,15	355,80
Softwares	52.135,08	63.062,59	76.280,51
Material de Manut.Bens Imóveis/Moveis	436,46	527,94	638,60
Passagens	17.211,82	20.819,42	25.183,17
Hospedagens Nacionais	12.078,51	14.610,17	17.672,46
Diárias de Viagens no País	13.095,10	15.839,83	19.159,86
Desp Complementar Viagem	736,34	890,68	1.077,36
Combustiveis e Lubrificantes	596,99	722,12	873,48
Assessoria Consultoria PF	382.330,32	462.466,76	559.399,79
Assessoria Consultoria PJ	630,36	762,48	922,30
Locação de Veículos	1.612,67	1.950,69	2.359,55
Serviços Gráficos - P.Jurídica	7.243,59	8.761,85	10.598,33
Outros Materiais de Consumo	948,17	1.146,91	1.387,30
Publicidade e Propaganda-P.Jur	2.959,91	3.580,31	4.330,74
Congressos, Conferên.e Sem. PJ	7.152,70	8.651,91	10.465,35
Serviços Postais/Frete e Transp	1.073,05	1.297,96	1.570,01
Mobiliários Em Geral	1.436,05	1.737,05	2.101,13
Equipamentos de Informática	3.373,79	4.080,94	4.936,30
Taxi e Locomoção	9.785,50	11.836,54	14.317,48
Despesas de Alimentação	13.527,17	16.362,46	19.792,04
Outros Serviços Terceiros PJ	197,53	238,93	289,01
Outros Impostos / Taxas / Cont	1.131,28	1.368,40	1.655,21
Total	1.756.248,99	2.124.358,78	2.569.624,38

A seguir são apresentados cada um dos cenários da tabela 8 e em quais casos é mais apropriada sua utilização:

- Cenário pessimista – nesta análise, as variáveis-chave são determinadas em seus piores valores. No caso do Departamento Beta como ele vem tendo um crescimento acentuado ano conclui-se que o cenário mais pessimista seria a repetição do último ano.
- Cenário provável – este cenário estabelece os valores mais prováveis de acontecer. O presente trabalho foi desenvolvido para se chegar a este valor, o valor do orçamento do Departamento Beta vem crescendo na linha do tempo, por meio dos cálculos dessa variação, chegou se a um crescimento de 20,96%, configurando assim este cenário o mais provável de ocorrer.
- Cenário otimista – esta análise determina que as variáveis-chave são estabelecidas em seus melhores valores. Como parâmetro para determinar este cenário no caso do Departamento Beta foi feito o valor do cenário provável mais 20%.

4.6 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

O objetivo do método de análise de sensibilidade é extrapolar a análise dos cenários proporcionando assim diversas situações possíveis e avaliar os resultados da organização frente às mesmas. Esta análise oferecerá várias nuances do valor total do orçamento dentro dos três cenários, possibilitando uma visão geral para auxiliar na tomada de decisão da administração.

Na tabela 9 temos a análise de sensibilidade trabalhada dentro dos cenários propostos pelo estudo. O principal objetivo é mostrar que existem várias possibilidades no processo decisório e está análise auxilia os tomadores de decisão a enxergarem isso.

TABELA 9 – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Cenários	Percentual	Valor estimado
Pessimista	-0,2	1.699.487,02
	-0,19	1.720.730,61
	-0,18	1.741.974,20
	-0,17	1.763.217,79
	-0,16	1.784.461,38
	-0,15	1.805.704,96
	-0,14	1.826.948,55
	-0,13	1.848.192,14
	-0,12	1.869.435,73
	-0,11	1.890.679,31
	-0,1	1.911.922,90
	-0,09	1.933.166,49
	-0,08	1.954.410,08
	-0,07	1.975.653,67
	-0,06	1.996.897,25
	-0,05	2.018.140,84
	-0,04	2.039.384,43
-0,03	2.060.628,02	
-0,02	2.081.871,60	
-0,01	2.103.115,19	
Realista	0	2.124.358,78
Otimista	0,01	2.145.602,37
	0,02	2.166.845,96
	0,03	2.188.089,54
	0,04	2.209.333,13
	0,05	2.230.576,72
	0,06	2.251.820,31
	0,07	2.273.063,89
	0,08	2.294.307,48
	0,09	2.315.551,07
	0,1	2.336.794,66
	0,11	2.358.038,25
	0,12	2.379.281,83
	0,13	2.400.525,42
	0,14	2.421.769,01
	0,15	2.443.012,60
	0,16	2.464.256,18
	0,17	2.485.499,77
	0,18	2.506.743,36
	0,19	2.527.986,95
0,2	2.549.230,54	

A prospecção de cenários deve ser considerada como um sistema continuado de pensar no futuro e reconhecer quais são os elementos mais importantes para a tomada de decisão. A utilização da análise de sensibilidade proporcionará um leque de opções para ajudar na deliberação.

Um gráfico de análise de sensibilidade também foi desenvolvido para auxiliar na visualização de todos os valores dentro do intervalo e como eles se comportam dentro dos cenários propostos (Gráfico 5).

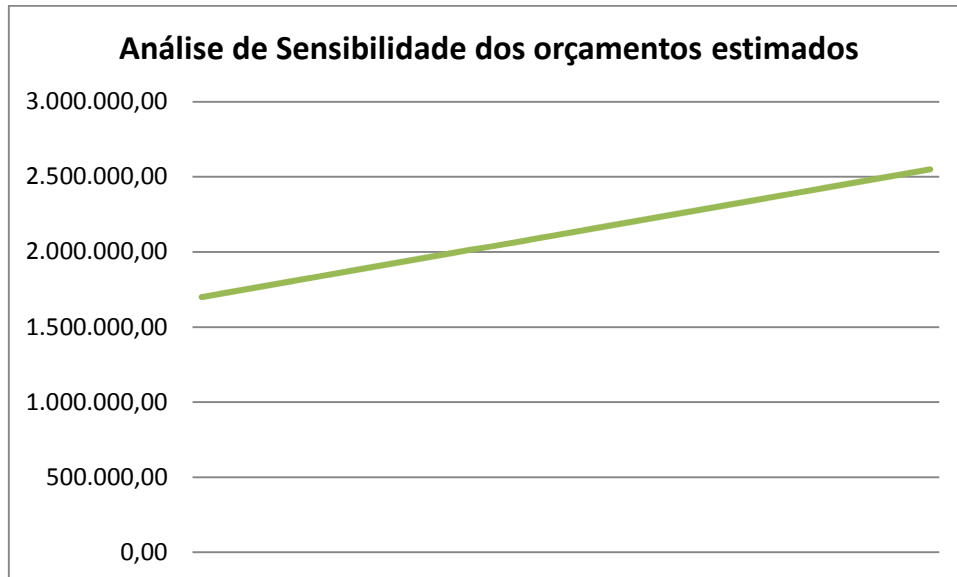


GRÁFICO 5 – ANÁLISE HORIZONTAL DO TOTAL DOS ORÇAMENTOS REALIZADOS
 Fonte: elaboração própria a partir de dados do Departamento Beta

O prognóstico do futuro é, certamente, um grande desafio para as instituições e seus líderes. O uso de múltiplas análises de sensibilidade influenciará na instauração de grau de certeza dos resultados. Pelo próprio desenho da metodologia de estimação o gráfico 5 se comportou de forma linear mostrando direções que a empresa pode seguir. Os três cenários foram apresentados, no entanto, o gestor possui flexibilidade no processo de decisão, podendo entender que o orçamento ideal esteja entre o cenário pessimista e o realista ou entre o cenário realista e otimista. O importante é conhecer todas as possibilidades e usar a mais adequada para que o orçamento tenha menos equívocos possíveis durante o ano prospectado.

5 CONCLUSÕES

O orçamento de tendências é uma ferramenta importante para projeção e criação de cenários orçamentários. Depois de realizada a projeção com os dados orçamentários do Departamento Beta chegou-se ao principal objetivo do estudo que era elaborar um orçamento de tendências com base em informações dos cinco últimos anos. Espera-se que a utilização do orçamento de tendências traga maior embasamento para tomada de decisões, já que os eventos do passado são originários de estruturas organizacionais já existentes.

Propõe-se que o Departamento Beta insira o orçamento de tendências elaborado como instrumento gerencial criando os planos de ações que nortearão o próximo período. Como os orçamentos não são provisões livres de erro, dada a incerteza do futuro, recomenda-se a adequação do orçamento conforme as necessidades vão surgindo no decorrer do período.

O conteúdo do trabalho contribuiu para que os objetivos específicos fossem alcançados:

- a) Análise das diretrizes para implantação de orçamentos de forma planejada, presentes na literatura atual: com o exame da literatura atual pôde-se fundamentar a utilização e importância do orçamento no ambiente corporativo.
- b) Análise da evolução histórica contida nos últimos cinco anos do orçamento do Departamento Beta: os cinco últimos anos dos orçamentos foram corrigidos, analisados e avaliados para o estudo. As ferramentas utilizadas foram as técnicas de análise horizontal e vertical, estas análises possibilitaram melhor entendimento de como os orçamentos passados influenciam no futuro.
- c) Criação de estrutura para o planejamento dos orçamentos futuros: a estrutura foi criada projetando o crescimento que o departamento apresentou em anos passados e os cálculos para as projeções foram demonstrados possibilitando sua utilização em qualquer ano futuro com a simples permuta dos dados.

- d) Utilização dados da análise teórica e da evolução orçamentária, para estruturar o orçamento referente ao próximo período do Departamento Beta: o período futuro do Departamento Beta foi estruturado com base na evolução orçamentária advinda dos cinco anos passados, e estão prontos para análise do responsável para o conhecimento dos cenários possíveis para o próximo ano.

O orçamento visa o crescimento equilibrado, com sua utilização a empresa poderá controlar os gastos, e tomar decisões de investimentos e redução de custos com base no orçamento utilizando um dos cenários como meta.

Portanto, o objetivo principal do estudo, que era estruturar um orçamento de tendências com base no histórico foi alcançado por meio da estimação, construção de cenários e realização de análise de sensibilidade. Utilizando essas ferramentas o Departamento Beta controlará melhor seu orçamento tendo melhores oportunidades de crescimento planejado.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Lauro de Brito *et al.* A utilização do orçamento como ferramenta de apoio à formulação de estratégia de controle e de interatividade: um estudo exploratório nas cooperativas agropecuárias da região sul do Brasil. **Revista contabilidades vista & revista**, Belo Horizonte, v 20, n. 3 p. 74, jul/set. 2009. Disponível em <<http://web.face.ufmg.br/face/revista/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/651>> Acesso em 15/02/2013.

CARNEIRO, Murilo; MATIAS, Alberto Borges. **Orçamento empresarial – teoria, prática e novas técnicas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.

CATANEO, Ângelo; CAVANAGHI, Vagner; OLIVEIRA, Carlos Eduardo de. Modelo de mensuração orçamentária dos custos de produção para uma indústria de manufatura de madeira. In: IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA E GESTÃO, 08., 2008, Rio de Janeiro. **Anais do IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA E GESTÃO**. Niterói; 2008. Disponível em <<http://www.latec.uff.br/cneg/anais.pt-br.php>>. Acesso em 01/07/2013.

CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo *et al.* Orçamento empresaria: Levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista contabilidade & finanças**, São Paulo, v. 19, n.47 p. 56-72, mai./ago. 2008. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/eac/revista/busca.aspx>>. Acesso em 12/09/2012.

COSTA, Eric Soares. **Proposta de implantação do orçamento empresarial como ferramenta de controle e de análise em uma empresa de monitoramento de trânsito**. Monografia (Especialização em Controladoria) Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba , 2011.

ESPEJO, Marcia Maria dos Santos Bortolucci; PEREIRA, Fabio de Azevedo. Planejamento e controle orçamentário em empresas concessionárias de rodovias: Uma pesquisa empírica. **Revista contemporânea de contabilidade**, Florianópolis, v 9, n 17 p 121-142, jan./jun. 2012. Disponível em <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade>>. Acesso em 13/09/2012.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 1ª ed: São Paulo: Saraiva, 2010.

FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa.** 4. Ed. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

FIGUEIRAS, Aline de Almeida *et al.* O processo de implantação do Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: O caso Petrobras. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v 17, n. 1, p 45-57, jan./mar. 2010. Disponível em www.revistas.usp.br/rege/article/download/36693/39414>. Acesso em 03/05/2013.

FINNEY, Robert G. **Como elaborar e administrar orçamentos.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Ipeadata.** Brasília, 2013. Disponível em <<http://www.ipeadata.gov.br>>. Acesso em: 20/06/2013.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MERCHANT, Kenneth A. O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. **Revista de contabilidade e organizações.** São Paulo v. 1, n.1, p 104-121, set./dez. 2007 Disponível em: <<http://www.rco.usp.br/index.php/rco/article/view/15>>. Acesso em 10/01/2013.

MORITZ, Gilberto de Oliveira *et al.* Aplicabilidade de prospecção de cenários como ferramenta de auxílio na tomada de decisão em gerenciamento de eventos. In: V CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA E GESTÃO, 07., 2009, Rio de Janeiro. **Anais do IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA E GESTÃO.** Niterói; 2009. Disponível em <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0189_0710.pdf>. Acesso em 10/07/2013.

MURICY, João Manoel Camargo Ferreira. **Plano estratégico de marketing**: Projeto Técnico (Especialização em Marketing Empresarial) – Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 1998. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/40907882/9/ANALISE-DO-AMBIENTE-INTERNO>>. Acesso em 15/07/2013.

HOJI, Masakuzu; SILVA, Helio Alves da. **Planejamento e controle financeiro**. São Paulo: Editora Altas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: Um enfoque em sistema de informação contábil. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

SANVICENTE, Antônio Zaratto; SANTOS Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995.

SELEME, Laila Del Bem. **Finanças para secretariado executivo**. Curitiba: Editora Ibpex, 2009.