

VALDOMIRO VALENÇA DE MELLO

PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista Curso de Especialização – MBA em Gestão Empresarial do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula Mussi Szabo Cherobim

CURITIBA

2004

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	IV
LISTA DE TABELAS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 PROBLEMA	13
1.4 OBJETIVOS	13
1.5 METODOLOGIA	14
1.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	14
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL ..	16
2.1 O PLANEJAMENTO E A ÁREA FINANCEIRA; SUA MISSÃO NO SISTEMA EMPRESA	16
2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	22
2.2.1 Histórico	22
2.2.2 Conceito	23
2.2.3 Tipos de orçamento	25
2.2.3.1 Orçamento contínuo	26
2.2.3.2 Orçamento baseado em atividade	28
2.2.3.3 Orçamento flexível	29
2.2.3.4 Orçamento base zero	29
2.2.4 Considerações sobre o orçamento	30
2.3 PREVISÕES ORÇAMENTÁRIAS	32
2.3.1 Primeiro Recurso - A lei dos grandes números	32
2.3.2 Segundo Recurso - Os cenários alternativos	34

2.3.3 Terceiro Recurso - A reação em cadeia	36
2.3.4 O método básico das previsões orçamentárias	37
3 A ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL	40
3.1 CENÁRIOS ECONÔMICOS	41
3.2 PREMISSAS E CRITÉRIOS	41
3.3 PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL INICIAL	43
3.4 FLUXO DE DADOS PARA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO	44
3.5 ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO DE OPERAÇÕES	46
3.5.1 Orçamento de vendas	46
3.5.2 Orçamento de produção	47
3.5.3 Orçamento de gastos e despesas	49
3.5.4 Orçamento de compras e vendas	50
3.5.4.1 Cálculos de impostos sobre a matéria prima nacional	50
3.5.4.2 Cálculos de impostos sobre a matéria prima importada	51
3.5.4.3 Cálculos de impostos sobre a venda	52
3.5.5 Orçamento de Investimentos	53
3.6 ORÇAMENTO DE FINANCIAMENTOS	54
3.6.1 Dados e informações para cálculos de variação cambial e de juros	55
3.6.1.1 Taxas de câmbio e de juros projetadas	55
3.6.1.2 Informações adicionais	55
3.6.1.3 Elaboração do orçamento de financiamentos	56
3.6.1.3.1 Juros de empréstimos estrangeiros	57
3.6.1.3.2 Movimentação de empréstimos e aplicações financeiras	58
3.6.1.3.3 Despesas e receitas de juros	59
3.6.1.3.4 Despesas e receitas de variação cambial	60
3.6.1.4 Projeção das demonstrações financeiras	61
3.6.1.4.1 Demonstração de resultados	61
3.6.1.4.2 Demonstração de fluxo de caixa	62
3.6.1.4.3 Balanço patrimonial	69
3.7 ANÁLISE DE VARIAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS	72

3.7.1 Variação orçamentária	73
3.7.1.1 Critérios para análise	73
3.7.1.2 Análises adicionais	74
3.7.2 Análise do resultado das operações	76
3.7.2.1 Análise das vendas	77
3.7.2.2 Análise do custo de produtos vendidos	79
3.7.2.3 Análise do custo de produção	81
3.7.2.4 Análise das despesas de vendas e administrativas	82
3.7.3 Análise das despesas e receitas financeiras	82
3.7.3.1 Análise das despesas e receitas de juros	82
3.7.3.2 Análise das despesas e receitas de variação cambial	85
3.8 ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA E BALANÇO PATRIMONIAL	87
3.8.1 Análise da demonstração de fluxo de caixa	87
3.8.2 Análise do balanço patrimonial	89
4 CONCLUSÃO	91
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS	99
ANEXO A - RESOLUÇÃO BACEN 2.770/2000	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo de dados para elaboração de orçamento Empresarial.....	45
Figura 2 – Sistema de Informação Gerencial	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Projeção de inflatores e taxas de câmbio.....	42
Tabela 2 – Projeção de taxas e juros	42
Tabela 3 – Alíquotas de encargos sociais e provisões para férias, 13 ^o . Salário e Rescisões.....	43
Tabela 4 – Balanço patrimonial projetado em 31/12/X1	44
Tabela 5 – Projeção de vendas	46
Tabela 6 – Projeção de quantidade de produção	48
Tabela 7 – Estrutura de custos unitários variáveis	48
Tabela 8 – Cálculo de custos de produção	48
Tabela 9 – Movimentação de estoques	48
Tabela 10 – Gastos e despesas	49
Tabela 11 – Cálculo de encargos sociais e provisões	50
Tabela 12 – Detalhamento de compras e vendas	52
Tabela 13 – Apuração de impostos a recolher	53
Tabela 14 – Movimentação de investimentos	54
Tabela 15 – Cálculo de depreciações	54
Tabela 16 – Taxas de câmbio e de juros projetados	55
Tabela 17 – Movimentação de principal e juros de empréstimos estrangeiros (valores em Euro)	57
Tabela 18 – Movimentação de empréstimos e aplicações financeiras (valores Em R\$)	58

Tabela 19 – Despesas e receitas de juros (valores em R\$)	59
Tabela 20 – Despesas e receitas de variação cambial (valores em R\$)	61
Tabela 21 – Demonstração de resultado projetado	62
Tabela 22 – Demonstração de fluxo de caixa projetado	63
Tabela 23 – Fluxo de dados de empréstimos para capital de giro	67
Tabela 24 – Balanço patrimonial projetado	70
Tabela 25 – Tabela auxiliar de saldos de contas patrimoniais	70
Tabela 26 – Demonstração do 1º. Trimestre de X2	75
Tabela 27 – Análise de vendas	76
Tabela 28 – Análise do custo de produtos vendidos (valores efetivos)	78
Tabela 29 – Análise do custo de produtos vendidos (valores hipotéticos)	79
Tabela 30 – Análise do custo de produtos (valores efetivos)	80
Tabela 31 – Análise do custo de produtos (valores hipotéticos)	80
Tabela 32 – Análise das despesas de vendas e administrativas	81
Tabela 33 – Despesas e receitas de juros	82
Tabela 34 – Variação de volumes e taxas de juros	85
Tabela 35 – Causas da variação orçamentária	85
Tabela 36 – Despesas e receitas de variação cambial	86
Tabela 37 – Demonstração do fluxo de caixa do 1º. Trimestre de X2	88
Tabela 38 – Balanço patrimonial levantado em 31-03-X2	90

RESUMO

O planejamento financeiro oferece a empresa a possibilidade do controle da gestão, condição essencial para o seu bom funcionamento. O orçamento, extensão do planejamento financeiro, é um instrumento importante para o fortalecimento dos controles de gestão e mecanismos de avaliação de desempenho, tema cuja importância se revela nos dias atuais em função dos padrões de competitividade exigidos das organizações. Nesse contexto, utilizar ferramentas gerenciais que permitam acompanhar a dinâmica empresarial e a evolução dos negócios é essencial para a excelência na gestão. Mais do que isso, é o caminho para a certeza de resultados eficazes por meio de um maior controle e acompanhamento constante. O presente trabalho visa apresentar um roteiro para a implementação de um orçamento empresarial através de uma abordagem prática.

PALAVRAS-CHAVE: planejamento financeiro, orçamento empresarial, gestão, controle, desempenho.

ABSTRACT

The financial planning offers the company the possibility of the control of the management, essential condition for its good performance. The budget, extension of the financial planning, is an important instrument for the invigoration of the management controls and mechanisms of performance evaluation, theme whose importance is revealed in the days acts in function of the demanded patterns of competitiveness of the organizations. In that context, to use managerial tools that allows accompanying the business dynamics and the evolution of the businesses is essential for the excellence in the management. More than that, is the road for the certainty of effective results through a greater control and constant accompaniment. The present work seeks to present an itinerary for the implementation of a business budget through a practical approach.

KEY WORDS: financial planning, business budget, management, control, performance.

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No mundo atual dos negócios, extremamente competitivo, as técnicas gerenciais tornam-se mais e mais complexas, devido em parte, à natureza dos produtos e serviços que se fazem continuamente mais sofisticados para atender clientes cada vez mais exigentes.

Essa crescente complexidade de produtos, de processos de manufatura e de prestação de serviços transpôs os limites do ambiente da produção ou execução dos serviços para outras áreas da empresa, como suprimentos, marketing e finanças. Tal complexidade tem levado a administração das empresas ao entendimento que o planejamento financeiro, incluindo o orçamento empresarial, é algo necessário, e que o paradigma da complexidade e implementação de um bom planejamento financeiro não existe, o mesmo deve ocorrer com relativa facilidade, independentemente do porte da empresa.

A complexidade deste trabalho foi facilitada pela informática, como bem esclarece LEMES JUNIOR, RIGO E CHEROBIM (2002)

“...a informática trouxe grandes facilidades para as atividades relacionadas ao planejamento financeiro possibilitando, com grande rapidez e níveis ótimos de detalhes, simulações de resultados decorrentes de inúmeras alternativas do planejamento da empresa, e, em tempo real, conhecer os reflexos financeiros de decisões proposta em análise”.

O exemplo prático apresentado neste trabalho é objetivo, abrangendo

praticamente todas as fases da elaboração de um orçamento empresarial e proporcionará uma visão geral, facilitando a compreensão da mecânica do sistema de orçamento empresarial.

1.2 JUSTIFICATIVA

Atualmente, fala-se em *Balanced Scorecard*, e muitos outros termos, que seriam ferramentas de controle que se aplicam às empresas em todo o mundo, as chamadas ferramentas de última geração, mas pode-se verificar em muitas empresas sintomas de má gestão, freqüentes dificuldades no andamento dos negócios, pela falta pura e simples de planejamento e controle financeiro de seus recursos. Para GOMES e SALAS (1999),

“a importância dos dados físicos e financeiros, existentes em todos os sistemas de controle organizacional, é forçoso entender que os mesmos são utilizados como meio de se reduzir o número de alternativas em um processo de análise de decisão, ou seja, a quantificação é um passo inicial em cenários muito complexos, como é o caso do ambiente organizacional”.

No mundo globalizado, e cada vez mais competitivo, as empresas precisam se armar de ferramentas de controle para melhor decidir suas ações, necessitam ter informações projetadas, e de se começar por elaborar e executar, pelo menos, um bom orçamento empresarial.

1.3 PROBLEMA

As estatísticas (SEBRAE e outras) mostram que dois terços das empresas constituídas desaparecem nos dois primeiros anos de funcionamento. Estas estatísticas indicam que este desaparecimento, geralmente, ocorrem por falta de planejamento e de um sistema orçamentário. Isto ocorre, na maioria das vezes, por desconhecimento dos empreendedores das ferramentas de controle, e entre elas, o orçamento empresarial.

Este estudo será de grande valia para estes empreendedores e também para as empresas que passam por dificuldades por falta de controle.

1.4 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é apresentar a metodologia e forma de elaboração do orçamento empresarial, apresentado sob a forma de um exemplo prático de orçamento empresarial.

Para alcance do objetivo geral foi necessário a consecução dos seguintes objetivos específicos:

- Definir o que é planejamento financeiro;
- Definir o que é orçamento empresarial;
- Considerações sobre previsões orçamentárias;

1.5 METODOLOGIA

Esta pesquisa está baseada na busca bibliográfica sobre o assunto pesquisado e será aplicado na elaboração de um exemplo prático de orçamento empresarial.

1.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Não é escopo deste estudo propor uma metodologia única de implementação de orçamento empresarial, uma vez que as situações mudam de empresa para empresa e as variáveis do processo, além de serem em grande número, dependem da realidade presente, do porte e dos fatores considerados relevantes e críticos pelos seus gestores. Dessa forma, trata-se de um guia simplificado para a implementação de um orçamento empresarial para aqueles que por desconhecimento ou simplesmente por falta de modelos deixam de aplicar e tirar vantagens de um bom controle financeiro de suas operações.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Apresentou-se a presente pesquisa em quatro capítulos:

No primeiro capítulo tem-se a parte introdutória, onde foi definido e apresentado o problema, bem como exposto o objetivo geral e específico da pesquisa e suas limitações.

No segundo capítulo, apresentou-se as definições sobre planejamento

financeiro, a importância do administrador financeiro, uma panorâmica sobre previsões orçamentárias e definições sobre orçamento.

No terceiro capítulo, foi apresentado o desenvolvimento do orçamento empresarial e as análises das variações orçamentárias.

No quarto capítulo tratou-se da conclusão da pesquisa.

2. PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL

2.1 O PLANEJAMENTO E A ÁREA FINANCEIRA: SUA MISSÃO NO SISTEMA EMPRESA

LEMES JUNIOR, RIGO e CHEROBIM (2002) definem planejamento financeiro como sendo

“.. uma das interfaces das Finanças com as diversas áreas da Administração. Com a Administração de Pessoas, se faz a previsão das necessidades de pessoal técnico, operacional e gerencial para atuar nos projetos em estudo. A área de Operações atua com as Finanças quando do orçamento das suas atividades e no estabelecimento de políticas de estoque, análise dos custos de produção, e cálculo do ponto de equilíbrio, O Marketing e as Finanças juntos estabelecem políticas de preços , prazos de pagamento, políticas de descontos, margens de lucro, políticas de crédito e procuram criar e manter uma boa imagem da empresa no mercado. A área de Pesquisa e Desenvolvimento discute as finanças em termos de gastos com desenvolvimento de novas tecnologias e possíveis formas de financiamento para as atividades de P&D.”

Tradicionalmente, a função da área financeira na empresa tem sido gerir, de modo centralizado, todos os seus recursos financeiros. Essa função tem variado conforme o tipo de empresa e as circunstâncias em que se encontra, havendo fases de maior ou menor predomínio e controle da área financeira sobre as demais áreas da empresa.

Um exemplo desse predomínio é oferecido por GITMAN (1997) ao considerar como atividades-chave do administrador financeiro, entre outras, a avaliação da necessidade de se aumentar ou reduzir a capacidade produtiva, as decisões de investimento, inclusive sobre os melhores ativos permanentes a adquirir e

os ativos existentes que necessitem serem modificados, substituídos ou liquidados.

A experiência das empresas demonstra que, sobretudo em ambiente de mudança, o predomínio financeiro em detrimento das atividades produtivas tolhe a iniciativa e *empowerment*¹ dos demais gestores que, com isso, são desestimulados a considerar os impactos financeiros das suas decisões, transferindo essa responsabilidade para os gestores da área financeira.

O planejamento financeiro oferece a empresa a possibilidade do controle da gestão, do conjunto de elementos pró-ativos, inter-relacionados e interdependentes, integrados por um objetivo comum, de cuja interação surge no todo um valor novo, superior à mera soma das suas partes consideradas isoladamente. Assim, a implantação e acompanhamento das finanças auxiliam a Gestão Econômica considerando a empresa como um conjunto de áreas de responsabilidade que, através das suas atividades, criam valor e transacionam entre si, gerando valor para a empresa como um todo.

A interação sistêmica envolve todas as atividades e áreas da empresa, inclusive seus fluxos financeiros, internos e externos, impactando assim a função ou missão genérica da área financeira. Essa missão, numa visão sistêmica, não pode ser a de assumir responsabilidades pelo uso de recursos financeiros envolvidos em todas as

¹ significa literalmente "dar poder", dar "autonomia" aos funcionários para que eles mesmos diagnostiquem, analisem e proponham soluções para os problemas da empresa. Um gerente, hoje, é muito mais alguém que auxilia o grupo a pensar, a refletir, a propor soluções, do que alguém que tira da cartola as soluções para os problemas dos seus subordinados.

decisões da empresa. Assim, se o gestor de compras consegue um prazo longo a custos financeiros abaixo do mercado, esta vantagem financeira é contribuição da sua área para o todo sistêmico. Caso a área de compras não fosse estimulada a tomar suas decisões buscando a eficácia sistêmica do todo, ela não incluiria nas suas negociações com o fornecedor a busca de prazos e custos financeiros ótimos.

Por outro lado, o gerenciamento dos recursos financeiros da empresa vai além da simples negociação de prazos e juros de uma transação de compras, por exemplo. A otimização dos recursos financeiros pressupõe interações contínuas com acionistas, investidores, instituições financeiras, autoridades, regulamentação, bem como o acompanhamento constante de taxas, práticas, riscos e parâmetros do mercado, por natureza, dinâmico e volátil. Somente uma área financeira com gestores especializados e experientes pode promover a otimização de tais recursos. Na destinação desses recursos às diversas áreas funcionais, realizada conforme as diretrizes e políticas adotadas pela empresa, surgem transações internas entre as demais áreas funcionais e a área financeira, pelas quais se distinguem responsabilidades financeiras das áreas não-financeiras e responsabilidades da área financeira.

No gerenciamento da atividade financeira da empresa, a responsabilidade principal da área financeira é assegurar sua continuidade e desenvolvimento por meio do gerenciamento dos fluxos de caixa. Isso envolve tanto a compatibilização dos prazos entre exigíveis e recebíveis como o financiamento das atividades internas da empresa e, ainda, a captação dos recursos financeiros necessários ao menor custo possível, junto aos acionistas, no mercado financeiro e de capitais.

Assim, a área financeira tem como missão atuar como o banco interno da empresa, fornecendo os recursos requeridos pelas diversas áreas de responsabilidade da empresa, recebendo e gerenciando os recursos financeiros gerados na empresa.

Nesse sentido, algumas das metas objetivadas pela área financeira pode ser, segundo VASCONCELOS (1994):

- manutenção de um nível de liquidez adequado para a empresa;
- obtenção da maior rentabilidade possível dada à restrição da condição de liquidez;
- assessorar as áreas em estudos de investimentos;
- financiar as áreas internas sempre que solicitado;
- suportar a área comercial quanto ao risco assumido com clientes.

Complementa-se com a afirmação de ROSS (1995): "*Acreditamos que a tarefa mais importante do administrador financeiro seja criar valor a partir das atividades de orçamento de capital, financiamento e liquidez da empresa*".

Um processo de planejamento financeiro eficaz torna o sistema de controle proativo e não apenas reativo, ajudando os gestores a modelar o futuro e não, apenas, a responder às condições encontradas e a medir a performance observada.

O planejamento financeiro nasceu com os princípios de administração por objetivo. Como em determinados casos os objetivos nas empresas não são, em geral, previamente estabelecidos, justifica-se que as dificuldades de caixa ou de competitividade sejam, de imediato, atribuídas à sua falta. E é nesse ponto que a equipe começa a sentir a necessidade do planejamento.

O problema inicial é obter a aceitação de toda a empresa no que concerne à

necessidade da sua implantação. O planejamento financeiro é aplicável a qualquer empresa, de qualquer porte, e é indispensável à sua boa administração.

Tem sido provado que a maioria das empresas de sucesso no mundo não dispensa o planejamento financeiro nas suas três fases - planejamento, execução e controle - de suas operações.

Segundo MERCHANT (1998) os propósitos de um sistema de planejamento financeiro podem ser classificados em quatro categorias:

- planejamento,
- coordenação,
- controle e
- motivação.

O planejamento: é a tomada de decisão antecipada; um sistema de planejamento incentiva as pessoas a pensarem em questões mais estratégicas, de longo prazo, o que elas dificilmente fariam, imersas nas preocupações mais urgentes do dia-a-dia. Serve, desta maneira, como uma poderosa forma de controle de ação, ao forçar os gerentes a pensarem no futuro e a tomarem decisões de forma antecipada. Fornecem uma lista de tarefas orientadas para o futuro, ligando-as a uma série de datas-limite.

A coordenação é obtida, pois os processos de planejamento forçam o compartilhamento de informações por meio da empresa, envolvendo a comunicação, pela alta administração, das metas e prioridades organizacionais e, pelos níveis hierárquicos mais baixos, das oportunidades, dos recursos exigidos, das ameaças e riscos. Envolve ainda, comunicações que melhoram a capacidade das subunidades da empresa trabalharem em conjunto em direção a objetivos comuns.

O controle pela alta administração ocorre da forma de revisões prévias, no sentido de que os planos são discutidos, examinados e aprovados antes de as ações serem tomadas pelos escalões mais altos da empresa.

Segundo MERCHANT (1998), variações negativas, medidas de desempenho abaixo dos níveis estabelecidos, provêm a alta administração de um alerta antecipado para problemas potenciais e justificativas para ou reconsiderar a estratégia da empresa ou inferir nos níveis operacionais geridos pelos escalões mais baixos.

Segundo ATKINSON (1997)

“controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos. Um sistema está sob controle se ele está no caminho para alcançar seus objetivos. Caso contrário, o sistema está fora de controle. O controle pode ser considerado um conjunto de ferramentas, como orçamento de fluxo de caixa, orçamento de produção, orçamento de gastos e despesas, entre outros”.

Afirma GOMES e SALAS (1999) que o controle seja muito ou pouco formalizado, é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da empresa e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas, consentâneos com as necessidades identificadas pelos clientes. Para alcançar estes objetivos, a administração se assegura de obter a informação e influenciar o comportamento das pessoas para atuar sobre as variáveis internas e externas de que depende o funcionamento da empresa.

Para o bom funcionamento de uma empresa, é importante o controle, desde um simples controle de estoque ou contas a pagar até um grande controle com vários

indicadores, neste caso destaca-se o orçamento empresarial.

A **motivação**, especialmente no nível gerencial, é afetada porque as metas contidas nos planos são ligadas à avaliação de performance e, desta forma, ao esquema de remuneração e incentivos de muitas empresas.

2.2. ORÇAMENTO EMPRESARIAL

2.2.1 Histórico

O orçamento, como é conhecido hoje, teve sua origem na administração pública. Por intermédio desse instrumento, a administração pública podia planejar os gastos, utilizando-se do empenho, controlando, assim, a situação financeira geral. Em empresas privadas, o orçamento foi utilizado primeiramente por Brown, gerente financeiro da Du Pont, nos Estados Unidos, em 1919.

No Brasil, o orçamento passou a ser foco de estudiosos a partir da década de 40, mas nem mesmo na década seguinte ele foi utilizado pelas empresas. O orçamento só teve seu apogeu no Brasil a partir da década de 70, quando empresas passaram a adotá-lo com mais frequência em suas atividades. Esse marco no orçamento foi acompanhado por duas obras que contribuíram incisivamente para o seu sucesso e revolucionaram o saber na área contábil/administrativa, que foram respectivamente: *Budgeting: profit, planning and control*, de Glenn A. Weslch (1957) e *Management Accounting Principles*, de Robert N. Anthony (1965). Essas obras tornaram-se referência para autores como Horngren, Foster e Datar (1997), Sanvicente e Santos

(2000), Zdanowicz (1984), Tung (1994), Kaplan e Cooper (1998) e Frezatti (2000), entre outros.

2.2.2 Conceito

HORNGREN (2000) define orçamento como sendo

“...a expressão quantitativa de um plano de ação futuro da administração para um determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a companhia seguir no período vindouro”.

O orçamento nada mais é do que a projeção futura das ações da empresa, ela pode realizar um simples orçamento de fluxo de caixa até um amplo orçamento incluindo todos os setores da empresa, orçando desde a quantidade de matéria prima usada na fabricação de um determinado produto até qual receita deseja atingir no período. O orçamento pode ser planejado para seis meses, um ano, ou até cinco anos, depende do tamanho da companhia.

De acordo com HORNGREN (2000), as empresas bem administradas geralmente apresentam o seguinte ciclo orçamentário:

- Planejamento do desempenho da empresa como um todo, assim como das respectivas sub-unidades. Todos os gestores concordam com o que é esperado deles.
- Estabelecimento de um parâmetro de referência, isto é, um conjunto de expectativas específicas com relação às quais os resultados reais

possam ser comparados.

- Análise das variações dos planos seguindo, se necessário, das respectivas ações corretivas.
- Replanejamento, levando em consideração, o feedback e a mudança das condições.

O orçamento tem como princípio fundamental o planejamento e o controle do lucro, por meio do planejamento formal, de uma coordenação efetiva, e do controle dinâmico das operações da empresa. O orçamento descreve o plano geral de operações, expresso em termos quantitativos.

WELSCH (1996) conceitua orçamento de planos de lucros como:

“(...) um plano administrativo abrangendo todas as fases das operações para um período futuro definido. E a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma das suas subdivisões. O orçamento exprime planos relativos a itens, tais como: níveis de estoques, acréscimos de capital, necessidades de caixa, financiamento, planos de fabricação, planos de compras, necessidades de mão-de-obra, e assim por diante.”

Muitos fatores influenciam a eficácia do orçamento. Para atingir a eficácia desejada, torna-se necessário observar seus princípios fundamentais. Os princípios norteadores, que devem estar presentes em qualquer plano orçamentário, segundo WELSCH (1996), são os seguintes:

- a) envolvimento administrativo;
- b) adaptação organizacional;
- c) contabilidade por áreas de responsabilidades;

- d) orientação para objetivos;
- e) comunicação integral;
- f) expectativas realistas;
- g) oportunidades;
- h) aplicação flexível;
- i) reconhecimento do esforço individual e de grupo; e
- j) acompanhamento.

Para ANTHONY e GOVINDARAJAN (1998), a preparação do orçamento é uma oportunidade de tomar decisões que irão melhorar a performance, antes que todos se comprometam com a forma específica de como as operações serão conduzidas durante o ano.

A observância dos princípios orçamentários, somada ao apoio irrestrito que a alta administração deve oferecer ao programa orçamentário, fará com que o orçamento atinja sua finalidade principal que é direcionar o gestor para as decisões inteligentes e, conseqüentemente, melhor conduzir a organização rumo aos objetivos pretendidos.

2.2.3 Tipos de orçamentos

Segundo MERCHANT (1998), “*a questão não é se um orçamento deve ser feito, mas, sim, como fazê-lo*”. Acredita-se que a maioria das empresas se beneficiaria ao introduzirem processos de planejamento formais, em média, empresas com planos apresentam performances melhores do que as que não fazem, e empresas que

introduzem planejamentos formais melhoram sua performance, no mínimo, estão menos voláteis a fatores e ambientes sejam internos ou externos, que possam influenciar no desenvolvimento de seus planos de negócio. Assim destaca-se mais uma vez a importância do orçamento como ferramenta do processo de planejamento.

O orçamento deve ser proativo e não apenas reativo enfatizando assim a necessidade e a importância de as empresas, primeiro o elaborarem, e em segundo, permitirem a sua flexibilidade dentro do ciclo previamente fixado, visando a plena otimização dos resultados almejados.

Os orçamentos usados pelas empresas variam significativamente, alguns são mais formais que outros; alguns são mais elaborados consomem mais tempo; alguns exigem um maior envolvimento da administração superior, enquanto outros operam mais a partir dos níveis hierárquicos inferiores.

Destaca-se neste trabalho quatro tipos de orçamento:

2.2.3.1 Orçamento Contínuo

“O mundo dos negócios está usando cada vez mais, orçamentos contínuos. Um orçamento contínuo é um orçamento ou plano que está sempre disponível para um período futuro especificado, pela adição de um mês, trimestre ao ano à medida que vão se encerrando” (HORNGREN, 2000).

O objetivo central do orçamento contínuo é atualizar o orçamento operacional continuamente, a idéia é acrescentar no fim de cada ciclo um novo

período, que pode ser de um mês, quatro ou seis meses. A elaboração do orçamento contínuo cobre, geralmente, um plano de tempo de 12 meses, substituindo, normalmente, o período atual ao seu término pelo mesmo período futuro; isto mantém constantemente os gestores e empregados envolvidos no processo orçamentário, de forma que condições variáveis sejam incorporadas no momento oportuno.

Isto significa dizer que o orçamento contínuo obriga a empresa a pensar para doze meses. Um orçamento, por exemplo, que vai de janeiro a dezembro, no mês seguinte torna-se um orçamento de fevereiro a janeiro do ano seguinte, e assim sucessivamente.

O orçamento contínuo tem três grandes vantagens em relação aos outros métodos orçamentários:

- Facilidade em orçar períodos menores, de forma contínua e no menor tempo;
- Incorporação de novas variáveis;
- Resulta em um orçamento mais preciso e detalhado.

O orçamento contínuo pode ser usado em conjunto com qualquer outro método orçamentário. Na atual conjuntura, há uma certa tendência nas empresas de usar as características do orçamento contínuo em função das constantes mudanças no ambiente de negócios.

2.2.3.2 Orçamento baseado em atividade

Para HORNGREN (2000), este orçamento centraliza atenção no custo das atividades necessárias à produção de bens e serviços, ou seja, ele decompõe os custos em centros de custos por atividades homogêneas.

De acordo com HORNGREN (2000), as quatro etapas fundamentais do orçamento baseado em atividades são:

1. Determinação dos custos orçados de realização de cada atividade em cada área.
2. Determinação da demanda de cada atividade, individualmente, baseada no orçamento, produção, desenvolvimento de novo produto, etc.
3. Cálculo dos custos de realização de cada atividade.
4. Descrever o orçamento como custos de realização de diversas atividades (em vez de custos orçados das categorias funcionais ou convencionais de cadeia de valor).

2.2.3.3 Orçamento flexível

HORNGREN (2000) afirma que este é ajustado de acordo com as mudanças no nível de atividade real (ou receitas e direcionadores de custos reais). O orçamento flexível permite que os gerentes calculem um conjunto mais vasto de variações que o orçamento estático. As vantagens do orçamento flexível são que ele pode ser alterado em qualquer nível ou período, como, por exemplo, um aumento repentino de uma determinada matéria prima devido a mudanças climáticas; e o aumento de preços,

estes não previstos no orçamento inicial.

Etapa 1: Determinação do preço orçado unitário de venda, dos custos variáveis orçados, por unidade, e dos custos fixos orçados.

Etapa 2: Determinação da quantidade real de direcionadores de receita.

Etapa 3: Determinação do orçamento flexível da receita com base na receita unitária orçada e no número real de direcionadores de receita.

Etapa 4: Determinação de quantidade real de direcionadores de custos.

Etapa 5: Elaboração do orçamento flexível de custos, baseado nos custos variáveis unitários orçados, custos fixos e quantidade real de direcionadores de custo.

2.2.3.4 Orçamento base zero

De acordo com PHYRR (1981), o orçamento base zero fornece à direção informações detalhadas relativas aos recursos necessários para se realizar os fins desejados; chama a atenção para os excessos e para a duplicidade de esforços entre os departamentos. Este orçamento concentra-se nas quantias necessárias para os programas e não no aumento ou diminuição percentual em relação ao ano anterior; especifica prioridades dentro dos departamentos e, entre eles, dentro das divisões e entre elas; permite comparações dessas linhas organizacionais quanto às respectivas prioridades financiadas e permite a determinação, por uma auditoria de desempenho, de cada atividade ou operação, para ver se teve o desempenho prometido.

Para PHYRR (1981), deve haver uma relação entre planejamento e orçamento, esta relação é dinâmica, porque os recursos necessários para atingir os

objetivos desejados não são ilimitados. Portanto, é preciso saber se a consecução dos últimos 10% de cada objetivo representa 25% do custo ou vice-versa; atingem-se todos os objetivos; e se é preciso eliminar e/ou reduzir alguns objetivos. Há dois passos básicos no orçamento base zero:

1. A identificação de pacotes de decisão. Este passo envolve a análise e a descrição de cada atividade em separado, as atuais e as novas, em um ou mais pacotes de decisão.
2. Priorização dos pacotes de decisão. Este passo envolve a avaliação e o escalonamento deste por ordem de importância, por meio de uma análise de custo/benefícios ou de avaliação subjetiva.

2.2.4 Considerações sobre o orçamento

Por constituir-se em uma ferramenta destinada a medir o desempenho das diversas atividades da empresa, averiguando se os objetivos foram ou não atingidos, existe uma dificuldade inicial em obter uma ampla aprovação e o envolvimento de todos. Muita gente tende a encarar com má vontade um instrumento de avaliação que tem por objetivo medir o desempenho. Passam a sentir-se espionadas, como se alguém estivesse espreitando sobre os seus ombros e procurando intervir no seu trabalho.

É interessante notar que, de maneira informal e em certa medida, esse orçamento é parte integrante do dia-a-dia das empresas. Porém, ele não é executado de forma organizada, com uma análise detalhada das variações entre o desempenho real e os objetivos previamente estabelecidos.

Exemplo: Qual a empresa que não pretende crescer? Para atingir esse objetivo, geralmente necessita de linhas de crédito. Ao procurar quantificar as suas necessidades, para atender esse objetivo de crescimento, está-se estabelecendo um orçamento ou planejando. Neste exemplo específico, o desenvolvimento do processo começa com uma estimativa dos recursos necessários na área técnica, bem como com o fluxo de caixa para os próximos períodos, que poderá ser de alguns meses ou alguns anos à frente.

Ao implantar o orçamento em uma empresa, o ideal é que, nos primeiros anos, não se planeje obter lucro a ser distribuído e sim reinvestido. A idéia é que o orçamento tenha início concentrando-se no orçamento de investimentos também chamado de orçamento de capital.

Deve-se tomar o cuidado, por outro lado, em não se planejarem lucros muito alto no início, estimulando a entrada de novos competidores no seu mercado de atuação. O ideal, no início, é um lucro moderado para conseguir um volume maior, consolidando a imagem e o nome da empresa.

Não se deve, porém, descartar a oportunidade de obtenção de bons índices de rentabilidade no lançamento de novos produtos, onde, geralmente, antes que o mercado absorva ou inicie processo de assimilação do lançamento, existe o espaço de aproveitamento do fato, sem iniciativa ainda da concorrência, temporariamente, isso posto, de forma controlada, e de posse de números e estratégias para a adaptação da situação, quando o mercado concorrente absorver esta fase de lançamento.

2.3 PREVISÕES ORÇAMENTÁRIAS

Sabe-se que a construção de previsões orçamentárias é indispensável à administração não só para a tomada de decisões como também para a elaboração de orçamentos trimestrais, semestrais, anuais ou plurianuais.

A previsão orçamentária, constituindo-se de dados representativos das expectativas da empresa com relação a mais provável evolução de condições internas e externas que podem afetar as suas operações futuras, é coisa que apresenta dificuldades proporcionais à sua utilidade, e essas dificuldades agravam-se de forma acentuada quando se opera em um ambiente econômico instável.

2.3.1 Primeiro Recurso - A lei dos grandes números²

Se, na ocasião da elaboração das previsões da empresa, puder-se dispor de um bom número de previsões desenvolvidas por outras empresas ou por consultores independentes, a lei dos grandes números poderá ajudar a construir uma previsão com grau de confiabilidade mais adequado aos objetivos.

Essa velha lei estatística estabelece que um agregado de previsões tende a gerar resultados mais seguros do que faria uma previsão isolada. Isso porque, duas

² É o Teorema de Jacob Bernoulli, o qual estabelece que, numa série imensa de experimentos, a frequência relativa de um evento se aproxima cada vez mais da sua probabilidade. Assim, dada uma longa série de experimentos, pode-se, com erro desprezível, calcular a probabilidade de um evento, ou então, dada a probabilidade de um evento, pode-se calcular o número de vezes que ele deve ocorrer numa longa série de tentativas.

peçoas, por exemplo, partindo dos mesmos dados básicos, podem elaborar previsões racionais diferentes.

Supondo que ambas as previsões são racionais (ou seja, baseiam-se em pensamento lógico, sem concessões ao absurdo); a diversidade constatada entre as duas previsões só poderá advir das diferenças individuais que existem entre os profissionais envolvidos: Os extremismos pessoais; a diferente maneira de selecionar, de interpretar ou de trabalhar os dados sobre os quais se apóiam as previsões. Em vista dessas diferenças, alguns profissionais poderão estar mais próximos da realidade do que o outro ou, alternativamente, podendo ambos estarem igualmente errados, ou seja, igualmente afastados da realidade.

O que acontecerá ao se agregar às previsões em busca de um resultado médio, comum?

Certamente o grau de erro contido em cada previsão isolada será atenuado, devendo surgir uma boa chance de que uma maior aproximação com a realidade seja alcançada. Pelo menos teoricamente, essa maior aproximação será diretamente proporcional ao número de previsões agregadas. Se, em lugar de apenas duas, conseguir-se agregar três ou mais previsões, tanto melhor: menor será a possibilidade de se incidir em erros comprometedores. Isso porque, de acordo com a “lei dos grandes números”, os erros tendem a diluir-se nos agregados.

Assim, o primeiro recurso para aperfeiçoamento das previsões empresariais é: procurar tomar conhecimento do maior número possível de previsões, acumulando os resultados de forma que definam uma orientação média, com desvios da realidade atenuados.

2.3.2 Segundo recurso - Os cenários alternativos

Este recurso não exclui o primeiro, objeto do item anterior. Aliás, o ideal seria que fossem utilizados em conjunto. Isto, entretanto, nem sempre é possível, devido ao grau de complexidade que pode acompanhar essa conjugação de procedimentos.

O recurso dos cenários alternativos, reconhecendo a inevitável relatividade das previsões, recomenda, a fim de atender as suas incertezas, que não se tome apenas um único ambiente como base de previsão. Trata-se aqui, portanto, de cobrir o maior número possível de ambientes alternativos. Normalmente, constroem-se três alternativas:

- a) uma pessimista;
- b) uma otimista;
- c) e outra intermediária, mais provável.

Como se sabe, tenta-se descobrir o futuro com base em simples indicações. É o caminho inverso do percurso do detetive que, a partir de indícios procura esclarecer o passado. Uma das características mais destacadas dessas indicações é que elas não costumam apresentar-se com a clareza da sinalização de trânsito, por exemplo. A sinalização de trânsito pretende apontar com satisfatória precisão o caminho que se deve tomar para chegar em segurança a tal ou qual destino.

O indicador usado em previsões empresariais não é tão objetivo. É como se ele apontasse não uma cidade específica, mas sim uma determinada região dentro do vasto panorama econômico, sem indicar a cidade à qual você está sendo conduzido.

Em outras palavras: trata-se de um indicador muito vago: não indica um lugar específico, mas, apenas, uma direção.

Ora, dentro de cada região do mencionado panorama econômico, pode-se dizer que existem muitas cidades ou ambientes. E a antecipação, tão precisa quanto possível, desse ambiente, é indispensável ao planejamento estratégico das empresas. Tentando atenuar a insegurança dessa situação, algumas empresas mais criativas passaram a construir previsões com base em alternativas de múltiplos ambientes: escolhem as alternativas logicamente mais prováveis e desenvolvem previsões relativas a cada uma delas.

Por exemplo: trata-se de prever os índices inflacionários do período de um ou mais anos a nossa frente. Pelo menos três alternativas básicas poderiam ser consideradas nessa previsão: ou a inflação dispara, ou mantém os seus níveis atuais, ou entra em declínio. Se as indicações da política governamental referente à inflação não forem bastante claras, o mais seguro seria assumir que as três alternativas são igualmente prováveis e desenvolver previsões referentes a esses três ambientes.

Entretanto, deve-se estar alertas para o fato de que a utilização de cenários alternativos deve ser adotada com algumas precauções. Em primeiro lugar, deve ser lembrado que esse método não melhora a qualidade das previsões, mas apenas induz a empresa a estar preparada para diversas situações alternativas, encurtando o prazo requerido para as decisões gerenciais quando uma dessas situações se concretizar. Em segundo lugar, deve-se estar atento para não exagerar no número de cenários alternativos selecionados.

2.3.3 Terceiro recurso - A reação em cadeia

Os efeitos ou conseqüências dos fatos econômicos tendem a propagar-se como no efeito dos círculos concêntricos gerados por uma pedra lançada na água. Assim, acabam os fatos por afetar regiões razoavelmente distantes do ponto de impacto.

Freqüentemente, os futurólogos empresariais esquecem esses fatos e limitam-se apenas as análises das conseqüências mais imediatas das suas previsões. Tal descuido pode gerar sérios problemas para a empresa, como ver-se, tomando, por exemplo, a implementação do Plano Real há quase dez anos. Assim que as principais diretrizes do Plano tornaram-se públicas, a maioria das empresas mergulhou no saudável exercício de estimar os seus efeitos, com a finalidade de definir a estratégia mais apropriada.

A previsão de que o Plano estimularia o mercado de bens de consumo foi praticamente unânime. As empresas que limitaram a sua análise a essa primeira constatação prepararam-se para uma época de euforia e trataram de aumentar os seus estoques na medida do aumento de demanda previsto por cada uma. Mas houve quem não se contentasse com essa análise truncada, aprofundando-se em atenção ao fato de que a reação em cadeia às medidas do Plano Real não se limitava apenas a um efeito de primeira geração - o estímulo ao consumo. Essas empresas, mais rigorosas em sua análise, investigaram também a provável ocorrência de um importante efeito de segunda geração: a reação do governo ao aumento da demanda. Sabendo que o aspecto antiinflacionário era a principal característica do Plano Real, as empresas mais

prudentes trataram de avaliar as conseqüências dessa reação governamental e de incluí-las em suas previsões, após concluírem que as autoridades econômicas dos Pais não tardariam a implementar medidas restritivas ao consumo, tais como significativa elevação da taxa de juros e medidas clássicas de contenção das importações e do crédito.

O que resultou dessas previsões, diferentes apenas no nível de aprofundamento? As empresas que se ativeram à análise do efeito de primeira geração deram-se mal: estoques elevados e endividamento a juros altos. Por outro lado, as empresas que deram atenção à reação em cadeia e pesquisaram a conseqüência da conseqüência, lucraram com uma situação de perfeita adaptação ao ambiente econômico real.

Assim o terceiro recurso a ser considerado, e como conclusão deste, é: aprofunde as suas análises - dê a atenção devida à reação em cadeia nas suas previsões.

2.3.4 O método básico das previsões orçamentárias

De modo geral, pode-se dizer que a futurologia empresarial visa antecipar dados sobre os seguintes aspectos do ambiente no qual opera a empresa:

I - Condições gerais, políticas e econômicas:

- 1) estabilidade política e social;
- 2) tendência do nível de estatização;
- 3) política governamental de preços;

- 4) política salarial e trabalhista;
- 5) política cambial e de crédito;
- 6) variações dos níveis de preços;
- 7) evolução de dados macro como renda Nacional, PIB etc.;
- 8) fatores internacionais (mercados comuns etc.);
- 9) nível de utilização da capacidade de produção instalada;
- 10) nível de utilização da mão-de-obra disponível;
- 11) distribuição de renda;

II - Condições da indústria:

a) quanto ao consumidor:

- 1) alterações prováveis do orçamento familiar;
- 2) fatores sócio-psicológicos;
- 3) mudanças tecnológicas;
- 4) mercados externos;
- 5) fatores demográficos;

b) quanto à concorrência:

- 1) novos competidores;
- 2) novos produtos concorrentes;
- 3) novos métodos de produção;
- 4) estratégia de preços da concorrência;
- 5) penetração prevista nos mercados externo e interno;

6) outros, dependendo da natureza da empresa.

Os aspectos mencionados não pretendem constituir uma lista completa de todos os assuntos visados pela futurologia empresarial. Tal lista está sujeita a alterações em função da natureza da empresa e do mercado em que se opera. Serve, entretanto, como exemplo da variedade e da complexidade dos assuntos abordados pelas previsões das empresas.

Essas previsões apóiam-se, preliminarmente, na história, ou seja, na experiência passada. Assim, se pretendermos estimar a mais provável evolução futura dos índices inflacionários, a primeira coisa a fazer será o levantamento da história desses índices, dando-se especial consideração à experiência mais recente. A partir daí, devem-se avaliar os possíveis efeitos da política que o governo está adotando ou virá a adotar, em futuro próximo, com relação a esses índices. A avaliação dessa política permitirá uma estimativa razoável do que deverá suceder à inflação do País nos próximos anos. Em seguida, os efeitos dessa política sobre outros aspectos da economia como, por exemplo, a expansão ou retração da demanda, deverá ser estimada, e assim por diante.

Como se pode verificar, uma seqüência ou cadeia de efeitos manifesta-se a partir de cada previsão que se faz. A antecipação, tão precisa quanto possível, desses efeitos será de primordial importância para uma previsão coerente do ambiente no qual a empresa deverá operar nos próximos anos. A tarefa é de respeitável complexidade

3. A ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Para a elaboração do presente trabalho foi criada uma empresa industrial hipotética com os principais departamentos existentes neste tipo de organização (Industrial, Comercial e Administrativo). Neste trabalho, e para simplificação, as matérias primas estão divididas em "matéria prima nacional" e "matéria prima importada".

O orçamento empresarial é composto de vários orçamentos específicos, que são agrupados e elaborados em seqüência lógica, como efetivamente ocorrem os fatos empresariais na prática. Neste trabalho, será utilizado um modelo simplificado, contendo os seguintes orçamentos específicos:

- Orçamento de vendas;
- Orçamento de produção;
- Orçamento de gastos e despesas;
- Orçamento de compras e vendas;
- Orçamento de investimentos;
- Orçamento de financiamento.

Antes de iniciar a elaboração do orçamento propriamente dito, planejar as fases de sua elaboração também é uma atividade muito importante, pois a utilização de premissas e critérios inadequados pode resultar em projeções bastante distorcidas e comprometer a qualidade dos resultados econômicos e financeiros projetados.

O exemplo prático aqui desenvolvido envolve um período de um semestre do

ano de X2, dividido em dois trimestres: 1T-X2 (1º trimestre de X2) e 2T-X2 (2º trimestre de X2). Serão elaboradas tabela a tabela os orçamentos específicos do 1º e do 2º trimestres de X2 (na prática, talvez, devem ser elaborados mês a mês). As origens de dados, os critérios e as formas de cálculos são informados na coluna *observações*.

3.1 CENÁRIO ECONÔMICO

O primeiro passo importante é a definição do cenário econômico do período orçamentário, levando em consideração, entre outros, fatores como a situação político-econômica e as condições mercadológicas. Enfim, devem ser considerados os principais fatores que podem afetar os resultados econômicos e financeiros da empresa (veja capítulo 2).

Nessa fase inicial do planejamento, é importante a participação de executivos da área de marketing e de finanças com bons conhecimentos em suas respectivas áreas de atuação.

Às vezes, é muito difícil definir um cenário econômico, principalmente em épocas de alta volatilidade do mercado financeiro. Nesses casos, algumas empresas projetam mais de um cenário econômico e simulam as operações para escolher os resultados que mais se aproximem dos resultados desejáveis e que pareçam factíveis.

3.2 PREMISSAS E CRITÉRIOS

Escolhido um cenário econômico, estabelecem-se às premissas e os

principais critérios. São utilizados alguns dos indicadores normalmente presentes em um orçamento empresarial: taxas de inflação e de câmbio, taxas de juros, alíquotas de encargos sociais e de provisões para mão-de-obra.

Com data-base de 31-12-X1, são projetados os inflatores (índices) de inflação geral e de salário, bem como a taxa de câmbio, para cada período do orçamento (no caso, o trimestre), conforme a tabela:

TABELA 1 – PROJEÇÃO DE INFLADORES E TAXAS DE CÂMBIO

Período		31.12.X1	1T – X2	2T – X2
Inflação geral	Variação % inflator	1,00	3% 1,0300	3% 1,0609
Salário	Variação % inflator	1,00	0% 1,0000	10% 1,1000
Taxas de câmbio (Euro)	Variação % Taxa Inflator	3,6500	- 4,1% 3,5004	1,4% 3,5494

FONTE: o autor

As taxas de juros de operações financeiras em moeda nacional são projetadas com base em taxa básica de juros (a taxa Selic é determinada pelo Banco Central). As taxas de juros relativas a operações financeiras em moeda estrangeira (no caso, o euro) são estimadas com base em prováveis condições futuras do mercado financeiro, na tabela 2.

TABELA 2 – PROJEÇÃO DE TAXAS DE JUROS

Período	1T – X2	2T – X2
Taxa básica de juros (taxa Selic), em % aa.	21,0 %	18,0 %
Aplicações financeiras moeda nacional (95% da taxa Selic), em % aa	20,0 %	17,1 %
Empréstimos em moeda nacional (110% da taxa Selic), em % aa	23,1 %	19,8 %
Empréstimos em moeda estrangeira (EUR), em % aa.	15,0 %	12,5 %

FONTE: o autor

As alíquotas de encargos sociais e provisões para férias, 13º salário e

rescisões podem ser estabelecidas com base em dados históricos, conforme a tabela 3.

TABELA 3 – ALÍQUOTAS DE ENCARGOS SOCIAIS E PROVISÕES PARA FÉRIAS, 13º SALÁRIO E RESCISÕES

Período	1T – X2	2T – X2
Contribuição ao INSS	28,8 %	28,8 %
Contribuição do FGTS	8,5 %	8,5 %
Total de encargos sociais	37,3 %	37,3 %
Provisões para férias, 13 salário e rescisões	20,0 %	20,0 %
Total geral	57,3 %	57,3 %

FONTE: o autor

Outros indicadores podem ser utilizados de acordo com a necessidade e o nível de detalhes desejados pela empresa, tais como os preços de viagens aéreas, os preços dos principais materiais de escritório e as alíquotas de impostos por tipos de venda.

3.3 PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL INICIAL

Geralmente, o planejamento de um período é feito antes de se conhecer os resultados efetivos do período corrente. Por exemplo, o planejamento do período de janeiro a junho de X2 é feito durante a segunda quinzena do mês de novembro de X1.

Na data em que se inicia o planejamento, os dados efetivos mais recentes conhecidos são do mês de outubro (hipotético). Projeta-se, então, o balanço patrimonial até 31 de dezembro de X1, revisando os resultados econômicos e financeiros projetados dos meses de novembro e dezembro de X1. Essa providência é muito importante, pois os saldos iniciais das contas patrimoniais impactam os resultados do período planejado, como segue:

TABELA 4 - BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO DE 31.12.X1

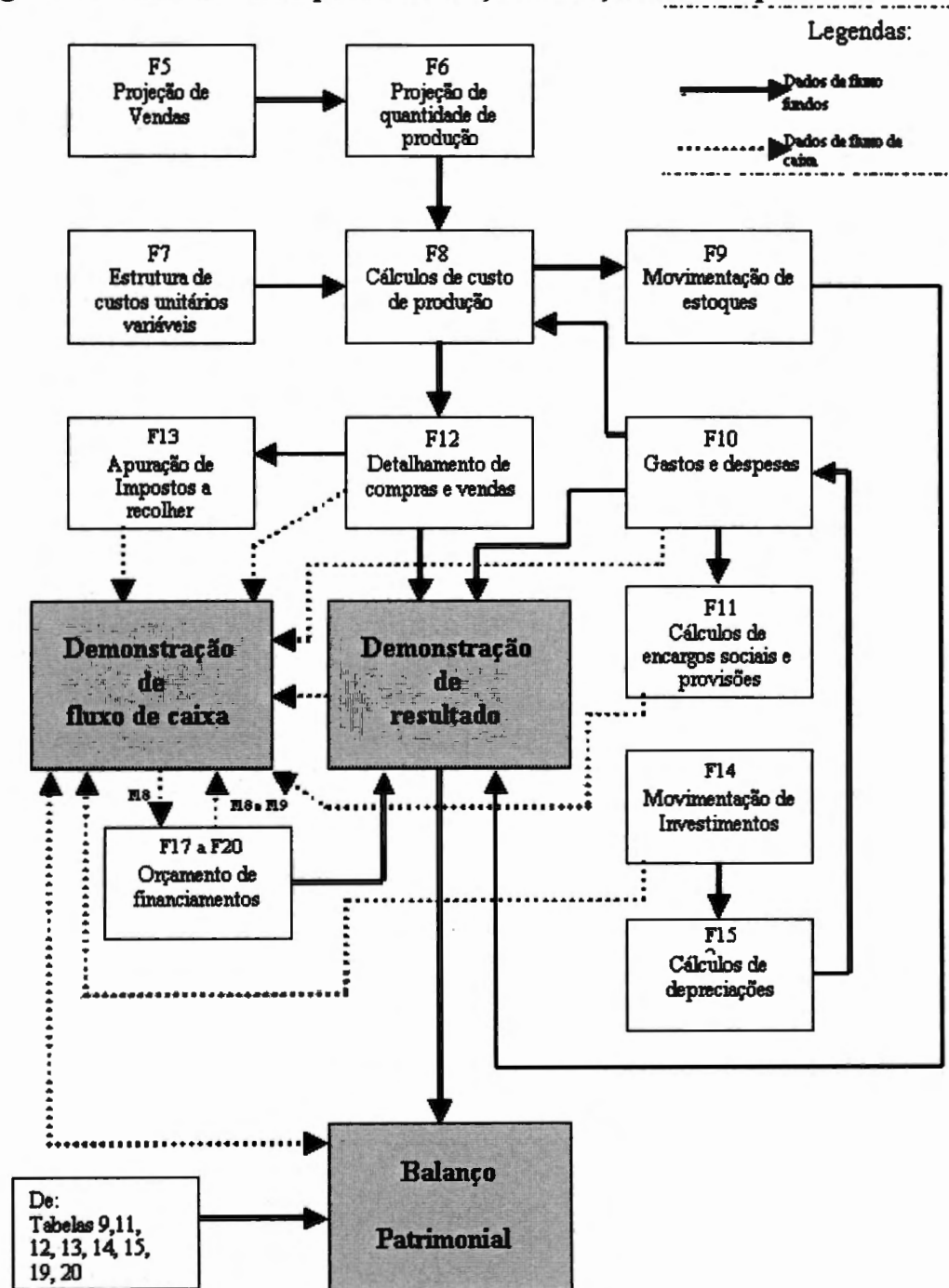
ATIVO		PASSIVO	
Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Caixa e Bancos	10.000	Fornecedores nacionais	26.000
Títulos e valores mobiliários	4.000	Fornecedores estrangeiros	12.000
Clientes nacionais	38.000	Empréstimos bancários	45.000
Clientes estrangeiros	21.000	Tributos a recolher – ICMS e IPI	12.500
Estoques	46.000	Tributos a recolher – IRPJ e CSLL	0
Total	119.000	Salários e encargos sociais a pagar	4.000
		Total	99.500
Imobilizado		Patrimônio Líquido	
Terrenos	12.000	Capital Social	48.000
Máquinas e equipamentos	30.000	Lucros acumulados	8.500
(-) Depreciação Acumulada	(5.000)	Total	56.500
Total	37.000		
TOTAL DO ATIVO	156.000	TOTAL DO PASSIVO	156.000

FONTE: o autor

3.4 FLUXO DE DADOS PARA ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTO

Como podem ser visualizados no esquema da Figura 1, os fundos vão sendo transferidos tabela a tabela, agregando valores, até a apuração da demonstração de resultado (setas cheias). Nas fases finais dos processos operacionais os fundos são convertidos em dinheiro, resultando na demonstração de fluxo de caixa (setas pontilhadas). A conjugação do saldo anterior do Balanço patrimonial com os dados da demonstração de resultados e da demonstração de fluxo de caixa resulta em saldo atual do Balanço patrimonial.

Figura 1 - Fluxo de dados para elaboração de orçamento empresarial



FONTE: o autor

3.5 ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO DE OPERAÇÕES

O orçamento de operações engloba os orçamentos específicos de vendas, de produção, de gastos e despesas, de compras e vendas e de investimento. Com os dados desses orçamentos específicos é possível elaborar as demonstrações de resultado e de fluxo de caixa relativas às operações.

3.5.1 Orçamento de Vendas

O primeiro orçamento que se elabora é o orçamento de vendas e a primeira tabela auxiliar é o de projeção de vendas (tabela 5). Com base em dados do 4º trimestre de X1 (4T-X1), projetam-se às quantidades de vendas do 1º e do 2º trimestres, com incremento de 5% por trimestre. O preço-base unitário de R\$ 210,00 é atualizado pelo índice de inflação geral, como segue:

$$\text{a) } 1\text{T-X2: R\$ } 210,00 \times 1,0300 = \text{R\$ } 216,30$$

$$\text{b) } 2\text{T-X2: R\$ } 210,00 \times 1,0609 = \text{R\$ } 222,79$$

Note que, para calcular o preço atualizado do 2º trimestre, é utilizado o mesmo preço-base, de R\$ 210,00, pois o inflator do 2º trimestre inclui a inflação do 1º trimestre.

TABELA 5 – PROJEÇÃO DE VENDAS

	Base 4T-X1	T-X2	T-X2	Total do semestre	Observações
(a) Quantidade de vendas	1.000	1.050	1.103	1.153	Incremento de 5% por período Preço-base x Inflator-geral
(b) \$ unitário sem impostos	210.000	216,30	222,79		
(a x b) Vendas líquidas	210.000	227.115	245.737	472.852	

FONTE: o autor

3.5.2 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO

Após a elaboração do orçamento de vendas, é elaborado o orçamento de produção. Primeiramente, calcula-se a quantidade de produção necessária (tabela 6), considerando as premissas e a movimentação de estoques (tabela 9).

Com base na estrutura de custos unitários variáveis do 4º trimestre de X1 (tabela 7), projetam-se os custos unitários variáveis de X2, atualizando cada tipo de custo pelos respectivos inflatores ou taxa de câmbio. No caso de matéria-prima importada, os valores estão indexados à taxa de câmbio; portanto, calcula-se o valor em euro (dividindo o custo-base unitário pela taxa de câmbio de 4T-X1) e multiplica-se o resultado pelas taxas de câmbio dos respectivos períodos.

Multiplicando a quantidade de produção pelos respectivos custos unitários variáveis e somando as despesas gerais de fabricação, obtém-se o valor do custo total de produção (tabela 8).

A tabela auxiliar de movimentação de estoques (tabela 9) utiliza as quantidades de estoques apuradas na tabela 6. inicialmente, apura-se o custo médio do período, dividindo a soma do valor pela soma da quantidade. Em seguida, calcula-se o valor do estoque final por meio da multiplicação da quantidade pelo custo médio apurado. Por fim, apura-se o custo das vendas (a diferença gerada pelo arredondamento do custo médio é absorvida pelo custo das vendas).

TABELA 6 – PROJEÇÃO DE QUANTIDADE DE PRODUÇÃO

	1T – X2	2T – X2	Total do semestre	Observações
Vendas	1.050	1.103	2.153	tabela 4
(+) Estoque final	331	347	347	30% da venda do período seguinte (*1)
(-) Estoque inicial	325	331	325	
(=) Quantidade a produzir	1.056	1.119	2.175	

FONTE: o autor

NOTA: (*1) A venda prevista do 3T-X2 é 1.158 unidades

TABELA 7 – ESTRUTURA DE CUSTOS UNITÁRIOS VARIÁVEIS

	Base 4T-X1		Custos unitários X2		Observações
	Custo de produção	Custo unitário	1T-X2	2T-X2	
Matéria-prima nacional	60.000	60,0000	1,8000	3,6540	Custo-base unitário x inflator-geral (*1)
Matéria-prima importada	30.000	30,0000	8,7704	9,1732	
Mão-de-obra direta	37.500	37,5000	7,5000	1,2500	Custo-base unitário x inflator-salário
Custo variável de produção	127.500	127,5000	28,0704	34,0772	

FONTE: o autor

NOTA: (*1) Fórmula: (custo-base unitário / taxa de câmbio 4T-X1) x taxa de câmbio 1T-X2 ou 2T-X2

TABELA 8 – CÁLCULOS DE CUSTOS DE PRODUÇÃO

	1T-X2	2T-X2	Total do semestre	Observações
<i>Quantidade de produção</i>	<i>1.056</i>	<i>1.119</i>	<i>2.175</i>	
Matéria-prima nacional	65.261	71.229	136.490	Qt.produção x custo-base unit.
Matéria-prima importada	30.382	32.645	63.027	Qt.produção x custo-base unit.
Mão-de-obra direta	39.600	46.159	85.759	Qt.produção x custo-base unit.
Despesas gerais de fabricação	21.833	22.804	44.637	tabela 10
Custo total de produção	157.076	172.837	329.913	

FONTE: o autor

TABELA 9 – MOVIMENTAÇÃO DE ESTOQUES

	Quantidade (*1)	Valor	Custo Médio (*2)	Observações
1T-X2				
Estoque inicial	325	46.000	141,5385	Saldo de balanço
(+) Produção	1.056	157.076	148,7462	tabela 8
(=) Soma	1.381	203.076	147,0500	
(-) Estoque final	331	48.674	147,0500	Qt. x custo médio
(=) venda	1.050	154.402	147,0495	
2T-X2				
Estoque inicial	331	48.674	147,0514	Saldo de balanço
(+) Produção	1.119	172.837	154,4567	tabela 8
(=) Soma	1.450	221.511	152,7662	
(-) Estoque final	347	53.010	152,7662	Qt. x custo médio
(=) Venda	1.103	168.501	152,7661	
Total do semestre				
Estoque inicial	325	46.000		
(+) Produção	2.175	329.913		
(=) Soma	2.500	375.913		
(-) Estoque final	347	53.010		
(=) Venda	2.153	322.903		

FONTE: o autor

NOTAS: (*1) As quantidades são calculadas na tabela 6 e transferidas para esta tabela

(*2) O custo médio é calculado com a divisão do valor pela quantidade

3.5.3 Orçamento de gastos e despesas

Na tabela 10, os valores-base dos gastos industriais e despesas de vendas e administrativas são atualizados pelos inflatores apropriados, de acordo com a sua natureza. A depreciação é calculada na tabela 15.

Os valores dos salários, encargos sociais e provisões (relativos à mão-de-obra direta e indireta) foram apresentados até esta fase pelo valor global. Para calcular os valores de encargos sociais e de provisões para férias, 13º salário e rescisões, é necessária a apuração do salário-base. Apurado esse valor, calcula-se separadamente os encargos sociais e as provisões (tabela 11).

Por exemplo, o valor total do 1º trimestre, de R\$ 66.600, engloba o salário-base (100%) e os encargos sociais e provisões, que são calculados com a alíquota total de 57,3%, ou seja, o valor total corresponde a 157,3% (ou 1,573) do salário-base. Por isso, para separar o valor do salário-base do valor total, divide-se esse valor por 1,573.

TABELA 10 – GASTO E DESPESAS

	Base 4T-X1	1T-X2	2T-X2	Total do semestre	Observações
DEPARTAMENTO INDUSTRIAL					
Salários indiretos	5.000	5.000	5.500	10.500	Inflator-salário
Serviços profissionais	5.250	5.408	5.570	10.978	Inflator-geral
Lanches e refeições	3.800	3.914	4.031	7.945	Inflator-geral
Locação equipamentos	6.200	6.386	6.578	12.964	Inflator-geral
Depreciação	1.125	1.125	1.125	2.250	Tabela 15
Total	21.375	21.833	22.804	44.637	
DEPARTAMENTO VENDAS					
Salários indiretos	8.000	8.000	8.800	16.800	Inflator-salário
Fretes e carretos	9.000	9.270	9.548	18.818	Inflator-geral
Outras despesas gerais	3.000	3.090	3.183	6.273	Inflator-geral
Total	20.000	20.360	21.531	41.891	
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO					
Salários indiretos	14.000	14.000	15.400	29.400	Inflator-salário
Serviços profissionais	6.000	6.180	6.365	12.545	Inflator-geral
Outras despesas gerais	4.000	4.120	4.244	8.364	Inflator-geral
Total	24.000	24.300	26.009	50.309	
RESUMO					
Salários indiretos		27.000	29.700	56.700	
Despesas gerais		38.368	39.519	77.887	
Depreciação		1.125	1.125	2.250	(*1)
Total		66.493	70.344	136.837	

FONTE: o autor

NOTA: (*1) A despesa de depreciação impacta o resultado econômico, mas não impacta o fluxo de caixa

TABELA 11 – CÁLCULOS DE ENCARGOS SOCIAIS E PROVISÕES

	1T-X2	2T-X2	Total do semestre	Observações
SALÁRIOS, ENCARGOS SOCIAIS E PROVISÕES				
Mão-de-obra direta	39.600	46.159	85.759	Tabela 8
Salários indiretos Dep.Industrial	5.000	5.500	10.500	Tabela 10
Salários indiretos Dep.Vendas	8.000	8.800	16.800	Tabela 10
Salários indiretos Dep.Administrativo	14.000	15.400	29.400	Tabela 10
Total	66.600	75.859	142.459	
Salário-base	42.339	48.226	90.565	(*1)
Encargos sociais	15.793	17.988	33.781	Salário-base x 37,3%
Prov. p/férias, 13º salário e rescisões	8.468	9.645	18.113	Salário-base x 20%
Total	24.261	27.633	51.894	

FONTE: o autor

NOTA: (*1) $\text{Calculo de salário-base} = (\text{Total de salários, encargos sociais e provisões} / 1,573)$

3.5.4 Orçamento de compras e vendas

Os impostos incidem de formas diferentes sobre os materiais nacionais e importados, como demonstrados na tabela 12.

Na Tabela 13, são resumidos os valores de impostos calculados na tabela 12 e é apurado o valor dos impostos a recolher ou a recuperar.

As alíquotas médias utilizadas nos cálculos da tabela 12 podem ser obtidas com base em registros históricos e em volumes de vendas e compras planejadas para o período orçamentário.

3.5.4.1 Cálculos de impostos sobre a matéria prima nacional

Na tabela 8 foi calculado o custo total de matéria-prima nacional, Com base nesse valor calculam-se os impostos. A título de exemplo, ver-se-á como calculam-se os impostos. A título de exemplo, demonstrar-se-á os cálculos relativos ao 1o.

trimestre.

O ICMS é calculado por dentro, à alíquota média de 14%, e pode ser de duas formas:

a) Com reajuste da base de cálculo: $[\text{R\$ } 65.261 / (1 - 14\%)] \times 14\% = \text{R\$ } 10.624$

b) Com reajuste da alíquota: $\text{R\$ } 65.261 \times [(14\% / (1 - 14\%))] = \text{R\$ } 10.624$

O IPI é calculado sobre o valor que engloba o custo da matéria-prima e o ICMS.

O valor total da compra, que engloba o custo da matéria-prima, o ICMS e o IPI, é o valor devido ao fornecedor nacional.

3.5.4.2 Cálculos de impostos sobre a matéria prima importada

Na tabela 8 foi calculado também o custo total de matéria-prima importada. Aqui, adotou-se o critério de cálculo "por fora", mais simples, bastando multiplicar o custo total da matéria-prima pela alíquota média de 20% (que inclui o imposto de importação e as despesas de desembaraço). A composição do custo da matéria-prima importada é diferente do custo da matéria-prima nacional, pois, no primeiro, são agregados os "custos de nacionalização".

Na prática, alguns impostos são calculados também sobre outros impostos (como é o caso do ICMS sobre o imposto de importação), mas os cálculos estão simplificados para facilitar a elaboração do orçamento.

Por exemplo, o valor FOB do 1º trimestre é calculado como segue: R\$

$30.382 / 1,20 = R\$ 25.318$. O valor total de Imposto de Importação e das despesas de desembaraço é calculado da seguinte forma: $(R\$ 30.382 / 1,20) \times 20\% = R\$ 5.064$.

Pelo critério adotado, o ICMS e o IPI são calculados diretamente sobre o valor FOB, com as alíquotas médias obtidas com base em dados históricos.

3.5.4.3 Cálculos de impostos sobre as vendas

Com base no valor das vendas líquidas calculada na tabela 4, calculam-se o ICMS e o IPI de forma semelhante aos cálculos de impostos sobre a matéria-prima nacional.

O valor de vendas brutas, que corresponde à soma de vendas líquidas e impostos, é o valor a receber de clientes.

TABELA 12 – DETALHAMENTO DE COMPRAS E VENDAS

	1T-X2	2T-X2	Total do Semestre	Observações
MATÉRIA-PRIMA NACIONAL				
(a) Custo de matéria-prima	65.261	71.229	136.490	Tabela 8
(b) ICMS médio (14%)	10.624	11.595	22.219	Cálculo por dentro
(c=a+b) Custo + ICMS	75.885	82.824	158.709	
(d) IPI médio (10%)	7.589	8.282	15.871	(c) x 10%
(e=c+d) Valor total da compra	83.474	91.106	174.580	Fornecedor nacional
MATÉRIA-PRIMA IMPORTADA				
(a) Custo total de matéria-prima	30.382	32.645	63.027	Tabela 8
(b) I.I. + Desp desembaraço (20%)	5.064	5.441	10.505	Cálculo por fora
(c=a-b) Valor FOB	25.318	27.204	52.522	Fornecedor estrangeiro
(d) ICMS médio (18%)	4.557	4.897	9.454	(c) x 18%
(e) IPI médio (10%)	2.532	2.720	5.252	(c) x 10%
(f=a+d+e) Valor total c/ impostos	37.471	40.262	77.733	
(g=b+d+e) Despesas alfandegárias	12.153	13.058	25.211	

(continua)

TABELA 12 – DETALHAMENTO DE COMPRAS E VENDAS (continuação)

	1T-X2	2T-X2	Total do Semestre	Observações
VENDAS				
(a) Vendas líquidas	227.115	245.737	472.852	Tabela 4
(b) ICMS médio (18%)	49.855	53.942	103.797	Cálculo por dentro
(c=a+b) Vendas líquidas c/ ICMS	276.970	299.679	576.649	
(d) IPI médio (10%)	27.697	29.968	57.665	(c) x 10%
(e=c+d) Vendas brutas	304.667	329.647	634.314	Clientes nacionais

FONTE: o autor

TABELA 13 APURAÇÃO DE IMPOSTOS A RECOLHER

	1T-X2	2T-X2	Total do semestre	Observações
ICMS sobre vendas	49.855	53.942	103.797	Tabela 12
IPI sobre vendas	27.697	29.968	57.665	Tabela 12
(A) Total de impostos sobre vendas	77.552	83.910	161.462	
ICMS sobre compras	15.181	16.492	31.673	Tabela 12
IPI sobre compras	10.121	11.002	21.123	Tabela 12
(B) Total de impostos sobre compras	25.302	27.494	52.796	
RESUMO				
ICMS a recolher (a recuperar)	34.674	37.450	72.124	
IPI a recolher (a recuperar)	17.576	18.966	36.542	
(C=A-B) Impostos recolher (a recuperar)	52.250	56.416	108.666	

FONTE: o autor

3.5.5 Orçamento de investimentos

O orçamento de investimentos é precedido de um *plano de investimentos em ativo imobilizado*, que considera as necessidades de novos investimentos, principalmente, em função do desgaste natural dos bens, novas tecnologias e volume de operações planejado.

A tabela 14 demonstra a movimentação das contas do ativo imobilizado, cujas compras se originam do plano de investimentos. Eventuais vendas ou baixas pela substituição ou obsolescência devem ser consideradas na tabela auxiliar. Caso haja venda planejada de um bem do ativo imobilizado, deve ser apurado o lucro ou o

prejuízo da transação.

Na tabela 15 as depreciações são calculadas sobre o saldo do período imediatamente anterior e transferidas para o orçamento de gastos e despesas.

TABELA 14 – MOVIMENTAÇÃO DE INVESTIMENTOS

	1T-X2	2T-X2	Total do semestre	Observações
TERRENOS				
Saldo anterior	12.000	12.000	12.000	Plano de investimentos
(+) Compras	0	0	0	
(-) Baixas	0	0	0	
(=) Saldo atual	12.000	12.000	12.000	
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS				
Saldo anterior	30.000	30.000	30.000	Plano de investimentos
(+) Compras	0	0	0	
(-) Baixas	0	0	0	
(=) Saldo atual	30.000	30.000	30.000	

FONTE: o autor

TABELA 15 – CÁLCULOS DE DEPRECIAÇÕES

	1T-X2	2T-X2	Total do semestre	Observações
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS				
Saldo anterior	(5.000)	(6.125)	(5.000)	(*1)
(+) Depreciação 15% aa	(1.125)	(1.125)	(2.250)	
(-) Baixas	0	0	0	
(=) Depreciações acumuladas	(6.125)	(7.250)	(7.250)	

FONTE: o autor

*NOTA: (*1) A depreciação é calculada a partir do período subsequente ao da aquisição*

3.6 ORÇAMENTO DE FINANCIAMENTOS

O orçamento de financiamentos é possível ser elaborado integralmente somente após a elaboração do orçamento de operações, pois, para calcular as despesas ou receitas financeiras (variação cambial e juros), é preciso conhecer, além da movimentação dos valores indexados em moeda estrangeira, o volume de recursos financeiros necessários para financiar as atividades operacionais.

O modelo de orçamento de financiamentos apresentado neste trabalho utiliza-se de poucas tabelas auxiliares, para facilitar a compreensão dos cálculos de variação cambial e juros.

3.6.1 Dados e informações para cálculos de variação cambial e de juros

Para elaborar o orçamento de financiamentos é necessário conhecer as taxas de câmbio e de juros projetadas, bem como outras informações detalhadas sobre as operações financeiras (empréstimos e aplicações financeiras).

3.6.1.1 Taxas de câmbio e de juros projetadas

As taxas de câmbio e de juros projetadas utilizadas na elaboração do orçamento de financiamentos já foram apresentadas na fase de definição de premissas e critérios e são as que constam da tabela 16.

TABELA 16 – TAXAS DE CÂMBIO E DE JUROS PROJETADAS

	31-12-X1	1T-X2	2T-X2
Taxa de câmbio	3,6500	3,5004	3,5494
Taxa de juros (em % aa)			
Aplicações financeiras em moeda nacional		20,0 %	17,1 %
Empréstimos em moeda nacional		23,1 %	19,8 %
Empréstimos em moeda estrangeira (em EUR)		15,0 %	12,5 %

FONTE: o autor

3.6.1.2 Informações adicionais

As informações adicionais são necessárias para os cálculos de juros. As

condições dos empréstimos e aplicações financeiras são as seguintes:

a) empréstimo estrangeiro - Resolução Bacen nº. 2.770/2000 (em EUR):

- valor: EUR 10.000;
- vencimento: 31-10-X2;
- taxa de juros: de acordo com as taxas projetadas (tabela 1);
- data de pagamento de juros: fim de trimestre civil;

b) empréstimo p/ capital de giro (em R\$):

- valor: em R\$, para cobrir o saldo mínimo de caixa;
- vencimento: fim do período seguinte;
- taxa de juros: de acordo com as taxas projetadas (tabela 1);
- data de pagamento de juros: fim do período seguinte;

c) títulos e valores mobiliários (em R\$):

- valor: R\$ 3.850;
- período: 31-10-X1 a 31-5-X2;
- taxa de juros: de acordo com as taxas projetadas (tabela 1);
- recebimento de juros: no vencimento, juntamente com o principal;
- valor dos juros efetivos e projetados até 31-12-X1: R\$ 150.

3.6.1.3 Elaboração do orçamento de financiamentos

Os cálculos relativos a despesas e receitas financeiras são feitos por meio das

tabelas 17 a 20, como segue:

3.6.1.3.1 Juros de empréstimos estrangeiros

A primeira tabela auxiliar do orçamento de financiamentos (tabela 17) seleciona os saldos contábeis das operações financeiras em moeda estrangeira (valor do principal e dos juros a pagar) e os valores são demonstrados apenas em euro. As captações e amortizações são feitas de acordo com o plano e condições contratuais.

Os juros são calculados com taxa de juros simples, por se tratar de empréstimo em moeda estrangeira (os cálculos estão demonstrados em nota, ao final da tabela).

A base de cálculo dos juros é o valor médio entre o saldo anterior e o atual calculado como segue: $(EUR\ 10.000 + EUR\ 10.000)/2 = EUR\ 10.000$.

TABELA 17 – MOVIMENTAÇÃO DE PRINCIPAL E DE JUROS DE EMPRÉSTIMOS ESTRANGEIROS (VALORES EM EUR)

	1T-X2	2T-X2	Observações
Número de dias	90	91	
RESOLUÇÃO 2.770 – PRINCIPAL			
Saldo anterior	10.000	10.000	Vencimento em 30-10-X2
(+) Captações	0	0	Plano
Amortizações	0	0	Condições contratuais
(=) Saldo final	10.000	10.000	
RESOLUÇÃO 2.770 - JUROS A PAGAR			
Base de calculo (saldo médio)	10.000	10.000	(Saldo anterior + saldo atual) / 2
Taxa de juros em % aa	15,0%	12,5%	Premissas (Tabela 1)
Saldo anterior			
(+) Despesas de juros	375	316	(*1)
(-) Pagamentos	375	316	Juros vencem em finais de período
(=) Saldo final			
TOTAL GERAL EM EUR	10.000	10.000	

FONTE: o autor

NOTA: (*1) Cálculos de juros – Resolução 2.770

1. trimestre: $EUR\ 10.000 \times [(15\% / 360\ d) \times 90\ d] = EUR\ 375$

2. trimestre: $EUR\ 10.000 \times [(12,5\% / 360\ d) \times 91\ d] = EUR\ 316$

3.6.1.3.2 Movimentação de empréstimos e aplicações financeiras

A tabela 18 sintetiza, em moeda nacional, os valores das operações financeiras, assim entendidas aquelas de natureza estritamente financeira (basicamente, empréstimos e aplicações financeiras), sem a inclusão de juros.

TABELA 18 – MOVIMENTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS E APLICAÇÕES FINANCEIRAS (EM R\$)

	1T-X2	2T-X2	Observações
Taxa de câmbio	35.004	35.494	
Número de dias	90	91	
RESOLUÇÃO 2.770			
Saldo anterior	36.500	35.004	Tabela 4
(+) Captações	0	0	Valor em EUR x taxa câmbio
Amortizações	0	0	Valor em EUR x taxa câmbio
(=) Saldo final antes da variação cambial	36.500	35.004	
EMPRÉSTIMO P/ CAPITAL DE GIRO			
Saldo anterior	8.500	15.979	Tabela 4
(+) Captações	15.979	0	Demonstração fluxo de caixa
(-) Amortizações	8.500	15.979	Amortização do saldo anterior
(-) Saldo final	15.979		
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS			
Saldo anterior	3.850	3.850	Vencimento em 31-5-X2 (*1)
(+) Aplicações	0	0	
(-) Resgates	0	3.850	
(-) Saldo final	3.850	0	

FONTE: o autor

NOTA: (*1) O período da aplicação financeira é de 31-10-X1 a 31-5-X2

As origens de dados e as formas de cálculos estão apresentadas na coluna *observações*.

A movimentação do empréstimo estrangeiro regulado pela Resolução Bacen nº 2.770/2000, demonstrada na tabela 17, são convertidas em moeda nacional. É importante notar que o saldo final equivalente em moeda nacional não reflete o valor atualizado, pois não considera a variação cambial, que será apurada na tabela 20.

O empréstimo para capital de giro é captado para cobrir o saldo mínimo de caixa, quando necessário, e é amortizado no período seguinte.

O valor dos títulos e valores mobiliários é representado por uma aplicação financeira feita em 31-10-X1, no valor de R\$ 3.850. Não há novas aplicações e o resgate do valor aplicado ocorrerá em 31-5-X2.

3.6.1.3.3 Despesas e receitas de juros

Na tabela 19 são calculadas as despesas e receitas de juros.

TABELA 19 – DESPESAS E RECEITAS DE JUROS (VALORES EM R\$)

	1T-X2	2T-X2	Total do semestre	Observações
Taxa de câmbio	3,5004	3,5494		
Número de dias	90	91		
RESOLUÇÃO 2.770				
Despesa de juros em EUR	375	316		Tabela 17
Despesa de juros em R\$	1.313	1.122	2.435	(*1)
EMPRÉSTIMO P/ CAPITAL DE GIRO				
Saldo médio de Principal em R\$	12.240	7.990		Tabela 18
Taxa de juros em % aa	23,1%	19,8%		Premissas
IOF em % aa	1,5%	1,5%		
Despesa de juros em R\$	699	404	1.103	(*2)
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS				
Saldo de Principal em R\$	3.850	3.850		Tabela 18
(+) Juros apropriados	150	337		(*3)
(=) Saldo atualizado de Principal	4.000	4.187		
Taxa de juros em % aa	20,0%	17,1%		Premissas
Receita de juros em R\$	187	114	301	(*4)
RESUMO				
Despesas de juros (a)	2.012	1.526	3.538	
Receitas de juros (b)	187	114	301	
Despesas (Receitas) líquidas de juros (a-b)	1.825	1.412	3.839	

FONTE: o autor

NOTAS:

(*1) Os juros são calculados originalmente em EUR

(*2) 1. trimestre: $\{[(1 + 23,1\%)^{(90 d / 360 d)} - 1] + [(1,5\% / 360 d) \times 90 d]\} \times R\$ 12.240 = R\$ 699$

2. trimestre: $\{[(1 + 19,8\%)^{(91 d / 360 d)} - 1] + [(1,5\% / 360 d) \times 91 d]\} \times R\$ 7.990 = R\$ 404$

(*3) Saldo de juros a receber, cujas receitas estão contabilizadas em períodos anteriores.

(*4) 1. trimestre: $[(1 + 20\%)^{(90 d / 360 d)} - 1] \times R\$ 4.000 = R\$ 187$

2. trimestre: $[(1 + 17,1\%)^{(61 d / 360 d)} - 1] \times R\$ 4.187 = R\$ 114$

As despesas de juros do empréstimo estrangeiro (Resolução Bacen nº

2.770/2000) calculadas na tabela 17, em moeda estrangeira, são convertidas em moeda nacional.

As despesas de juros do empréstimo para capital de giro são calculadas com taxa de juros compostos e acrescidas de IOF (Imposto sobre operações financeiras) calculado linearmente, proporcionalmente ao número de dias do período. Os cálculos são feitos sobre o saldo médio de principal e demonstrados em nota, ao final da tabela.

As receitas de juros da aplicação financeira são calculadas com a taxa de juros compostos. Para calcular os valores de juros a receber, as taxas de juros podem ser capitalizadas diariamente e aplicadas sobre o principal, no valor de R\$ 3.850, ou calculadas a cada período, sobre o saldo atualizado de principal, na forma demonstrada em nota, ao final da tabela.

3.6.1.3.4 Despesas e receitas de variação cambial

Na tabela 20 são elencados os saldos das contas patrimoniais das operações indexadas em moeda estrangeira (inclusive os saldos de juros a pagar) para calcular as despesas ou as receitas de variação cambial.

O critério adotado é o de considerar que todas as movimentações de valores ocorrem nos finais de período. Dessa forma, os valores movimentados durante o período corrente são convertidos em moeda nacional com a taxa de câmbio do próprio período, o que implica dizer que não geram variação cambial. Os valores que geram variação cambial no período corrente são os saldos anteriores de contas patrimoniais indexadas em moeda estrangeira.

A seqüência dos cálculos está demonstrada em cada conta patrimonial, e as origens de dados estão informadas na coluna *observações*.

TABELA 20– DESPESAS E RECEITAS DE VARIAÇÃO CAMBIAL (VALORES EM R\$)

	1T-X2	2T-X2	Total do semestre	Observações
Taxa de câmbio	3,5004	3,5494		
RESOLUÇÃO 2.770 (PASSIVO)				
Saldo anterior em EUR	10.000	10.000		Tabela 17
Saldo anterior em EUR x taxa câmbio atual em R\$(a)	35.004	35.494		
Saldo anterior em EUR x taxa câmbio anterior em R\$ (b)	36.500	35.004		Tabela 18
Despesa (Receita) de variação cambial (a-b)	(1.496)	490	(1.006)	
FORNECEDORES ESTRANGEIROS (PASSIVO)				
Saldo anterior em R\$ (a)	12.000	10.127		Tabela 4
Taxa de cambio anterior (b)	3,6500	3,5004		Premissas
Saldo anterior em EUR (c=a/b)	3.288	2.893		
Saldo anterior em EUR x taxa de cambio atual em R\$ (d)	11.508	10.269		
Despesa (Receita) de variação cambial (d-a)	(492)	142	(350)	
CLIENTES ESTRANGEIROS (ATIVO)				
Saldo anterior em R\$ (a)	21.000	0		Tabela 4
Taxa de cambio anterior (b)	3,6500	3,5004		Premissas
Saldo anterior em EUR (c=a/b)	5.753	0		
Saldo anterior em EUR x taxa de cambio atual em R\$ (d)	20.138	0		
Receita (Despesa) de variação cambial (a-b)	(862)	0	(862)	
RESUMO				
Despesa de variação cambial (a)	862	632	1.494	
Receita de variação cambial (b)	(1.988)	0	(1.988)	
Despesas (Receitas) líquidas de variação cambial (a+b)	(1.126)	632	(494)	

FONTE: o autor

3.6.1.4 Projeção das demonstrações financeiras

3.6.1.4.1 Demonstração de resultado

Os dados necessários para a apuração do lucro ou prejuízo operacional antes das despesas financeiras líquidas provêm das tabelas 9, 10 e 12. Em seguida,

completando-se os valores das despesas ou receitas líquidas de juros e de variação cambial apuradas nas tabelas 19 e 20, respectivamente, apura-se o lucro ou o prejuízo líquido antes do Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL). Sobre esse valor, calculam-se os tributos com a alíquota de 34%.

TABELA 21 - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PROJETADO

	1T-X2	2T-X2	Total do semestre	Origem / credito
Vendas brutas no mercado nacional	304.667	329.647	634.314	Tabela 12
Vendas brutas no mercado externo				Tabela 12
(-) Devolução e abatimentos				Tabela 12
(-) Impostos	77.552	83.910	161.462	Tabela 12
(=) Receita líquida	227.115	245.737	472.852	
(-) Custo de produtos vendidos	154.402	168.501	322.903	Tabela 9
(=) Lucro bruto	72.713	77.236	149.949	
(-) Despesas de vendas	20.360	21.531	41.891	Tabela 10
(-) Despesas administrativas	24.300	26.009	50.309	Tabela 10
(=) Lucro (Prejuízo) operacional antes Das Despesas Financeiras líquidas	28.053	29.696	57.749	
(-) Despesas (Receitas) líquidas de juros	1.825	1.412	3.237	Tabela 19
(-) Despesas (Receitas) líquidas var.cambial	(1.126)	632	(494)	Tabela 20
(=) Lucro (Prejuízo) antes do IR e CSL	27.354	27.652	55.006	
(-) Imposto de renda e CSLL (34%)	9.300	9.402	18.702	34% / lucro
(=) Lucro (Prejuízo) líquido	18.054	18.250	36.304	

FONTE: o autor

3.6.1.4.2 Demonstração de fluxo de caixa

Os dados necessários para a apuração do fluxo de caixa provêm do saldo anterior do balanço patrimonial, da demonstração de resultado do período corrente e de tabelas auxiliares. Os critérios podem ser definidos com base em dados históricos e nas condições comerciais planejadas do período orçamentário.

TABELA 22 - DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA PROJETADO

	1T-X2	2T-X2	Total do semestre	Origem / critério
RECEBIMENTOS OPERACIONAIS				
Clientes nacionais	251.267	322.153	573.420	Saldo anterior + 70% venda
Clientes estrangeiros	20.138	0	20.138	Saldo anterior + 50% venda (*1)
Total (A)	271.405	322.153	593.558	
PAGAMENTOS OPERACIONAIS				
Materiais e serviços nacionais	88.606	89.198	177.804	Saldo anterior + 75% compra
Materiais e serviços estrangeiros	26.699	26.591	53.290	Saldo anterior + 60% compra (*1)
Despesas alfandegárias	12.153	13.058	25.211	Pagamento a vista
Salários e encargos sociais	62.513	74.735	137.248	(*2)
Tributos	47.333	55.028	102.361	Saldo anterior +2/3 diferença
Despesas gerais	38.368	39.519	77.887	Pagamento a vista
Total (B)	275.672	298.129	573.801	
Fluxo caixa operacional líquido (C = A - B)	(4.267)	24.024	19.757	
PAGAMENTOS NÃOOPERACIONAIS				
Pagamento de imobilizado	0	0		Tabela 14
Pagamento de juros nacionais	699	404	1.103	Tabela 19
Pagamento de juros estrangeiros	1.313	1.122	2.435	Tabela 19
(-) Recebimento de juros		451	451	Tabela 19
Pagamento de IR e CSLL	6.200	9.368	15.568	Saldo anterior + 2/3 despesa
Total (D)	8.212	10.443	18.655	
Fluxo de caixa líquido antes dos Financiamentos (E=C-D)	(12.479)	13.581	1.102	
AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS				
Resolução 2.770				Tabela 18
Empréstimo p/capital de giro	8.500	15.979	24.479	Tabela 18
Amortização - total (F)	8.500	15.979	24.479	
CAPTAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS				
Resolução 2.770				Tabela 18
Empréstimo p/capital de giro	15.979	0	15.979	(*3)
Captação - total (G)	15.979	0	15.979	
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS				
(-) Aplicação	0	0	0	Tabela 18
(+) Resgate	0	3.850	3.850	Tabela 18
Aplicação financeira - líquido (H)		3.850	3.850	
Operações financeiras líquidas (I=G+H-F)	7.479	(12.129)	(4.650)	
Saldo inicial de caixa (J)	10.000	5.000	10.000	
Saldo final de caixa (K=E+I+J)	5.000	6.452	6.452	Saldo mínimo caixa: R\$ 5.000

FONTE: o autor

NOTAS:

(*1) O saldo anterior em moeda estrangeira é convertido pela taxa de câmbio do período corrente.

(*2) Os salários são pagos no mês corrente; os encargos sociais e provisões são pagos no mês seguinte.

(*3) O valor da captação deve ser suficiente para manter o saldo mínimo de caixa de R\$ 5.000.

Alguns valores são calculados e transferidos de tabelas auxiliares, mas outros

precisam ser calculados, obedecendo a critérios definidos. A seguir, são demonstrados como foram feitos os cálculos dos valores do 1º trimestre:

a) Recebimento de clientes nacionais

O valor recebido foi calculado mediante o seguinte critério: saldo anterior de Clientes nacionais + 70% da venda do trimestre, ou seja, R\$ 38.000 + R\$ 304.667 x 70% = R\$ 251.267.

O saldo anterior de Clientes nacionais é extraído do balanço patrimonial de 31-12-X1, e o valor da venda é extraído da demonstração de resultado do 1º trimestre de X2.

b) Recebimento de clientes estrangeiros

Pelo critério definido, é recebido integralmente o saldo anterior da conta Clientes estrangeiros. Não há venda no trimestre, de acordo com a tabela 12.

O valor recebido é convertido em moeda nacional, com base na taxa de câmbio do trimestre. O saldo da conta Clientes estrangeiros em 31-12-X1 era de EUR 5.753, equivalente a R\$ 21.000, à taxa de câmbio de R\$ 3,6500. Porém, o valor em moeda estrangeira, de EUR 5.753, equivale a R\$ 20.138 no 1º trimestre (período do efetivo recebimento), pois a taxa de câmbio passa a ser de R\$ 3,5004 por euro.

c) Pagamento de materiais e serviços nacionais

O valor da compra do trimestre é de R\$ 83.474, de acordo com a tabela 12. O valor correspondente a 75% ($R\$ 83.474 \times 75\% = R\$ 62.606$), somado ao saldo anterior da conta Fornecedores, de R\$ 26.000, totaliza R\$ 88.606.

d) Pagamento de materiais e serviços estrangeiros

O saldo da conta Fornecedores estrangeiros em 31-12-X1 é de R\$ 12.000, equivalente a EUR 3.288 ($R\$ 12.000 / R\$ 3,6500 = EUR 3.288$). Porém, o valor de EUR 3.288 (EUR 3.287,67, para ser mais exato) é equivalente a R\$ 11.508 no 1º trimestre, pois a taxa de câmbio passa a ser de R\$ 3,5004 por euro. A compra do trimestre é de R\$ 25.318 (valor FOB convertido para moeda nacional, conforme a tabela 12) e são pagos 60% desse valor ($R\$ 25.318 \times 60\% = R\$ 15.191$). A soma de R\$ 11.508 e R\$ 15.191 é R\$ 26.699.

e) Pagamento de despesas alfandegárias

As despesas alfandegárias, no valor de R\$ 12.153 (conforme a tabela 12), são pagas a vista. As despesas alfandegárias correspondem a todas as despesas e impostos incidentes ou desembolsados para que a mercadoria adquirida no exterior (pelo valor FOB) seja colocada à disposição da fábrica (ou do almoxarifado).

Geralmente, os impostos incidentes sobre a mercadoria importada são o

Imposto de Importação (II), o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). Além dos impostos, existem várias taxas e despesas, como taxa de armazenagem, frete do porto até a fábrica, honorário do despachante etc.

f) Pagamento de salários e encargos sociais

Os salários são pagos dentro do próprio mês. Entretanto, os encargos sociais e as provisões sobre a mão-de-obra são pagos no mês subsequente.

Conforme a tabela 11, o valor do salário-base será de R\$ 42.339 e o valor dos encargos sociais e provisões diversas de R\$ 24.261.

De acordo com o critério adotado, no 1º trimestre são pagos os seguintes valores: R\$ 42.339 relativos ao valor integral de salários do trimestre, R\$ 4.000 de saldo anterior e 2/3 de R\$ 24.261, totalizando R\$ 62.513.

g) Pagamento de tributos

O valor de impostos a recolher (diferença entre os impostos sobre as vendas e sobre as compras), de IPI e ICMS, é pago no mês subsequente ao da competência.

Portanto, no 1º trimestre, são recolhidos os valores dos meses de dezembro

de X1 e dos dois primeiros meses de X2. O saldo anterior de Tributos a recolher, no valor de R\$ 12,500, somado ao valor de R\$ 34.833 ($R\$ 52.250 / 3 \times 2 = R\$ 34.833$), totaliza R\$ 47.333.

h) Pagamento de despesas gerais

Por serem pagas a vista, o próprio valor total das despesas gerais apuradas e resumidas na tabela 10, de R\$ 38.368, são apresentadas na demonstração de fluxo de caixa.

i) Pagamento de IR e CSLL

São pagos os seguintes valores de Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro: *zero* de saldo anterior e 2/3 de R\$ 9.300 (apurados na DR), totalizando R\$ 6.200.

TABELA 23 – FLUXO DE DADOS DE EMPRÉSTIMO PARA CAPITAL DE GIRO

	1T-X2	Observações
RECEBIMENTOS OPERACIONAIS		
Total (A)	271.405	
PAGAMENTOS OPERACIONAIS		
Total (B)	275.672	
Fluxo de caixa operacional líquido (C=A-B)	(4.267)	
PAGAMENTOS NÃO OPERACIONAIS		
Pagamento de imobilizado	0	
Pagamento de juros nacionais	243	(*1)
Pagamento de juros estrangeiros	1.313	Tabela 19
(-) Recebimento de juros	0	
Pagamento de IR e CSLL	6.303	
Total (D)	7.859	
Fluxo de caixa líquido antes dos financiamentos (E=C-D)	(12.126)	

(continua)

(continuação)

TABELA 23 – FLUXO DE DADOS DE EMPRÉSTIMO PARA CAPITAL DE GIRO

	1T-X2	Observações
AMORTIZAÇÃO DE EMPRESTIMOS		
Resolução 2.770	0	
Empréstimo p/capital de giro	8.500	
Amortização - total (F)	8.500	
CAPTAÇÃO DE EMPRESTIMOS		
Resolução 2.770	0	(*2)
Empréstimo p/capital de giro	0	Tabela 18
Captação - total (G)	0	
TITULOS E VALORES MOBILIARIOS		
(-) Aplicação	0	
(+) Resgate	0	
Aplicação financeira líquida (H)	0	
Operações financeiras líquidas (I=G+H-F)	(8.500)	
Saldo inicial de caixa (J)	10.000	
Saldo final de caixa (K=E+I+J)	(10.626)	
<i>(*1) tabela 19 Calculo de juros</i>		
EMPRESTIMO P/CAPITAL DE GIRO		
Saldo médio principal em R\$	4.250	
Taxa de juros em % aa	23,1%	
IOF em % aa	1,5%	
Despesa de juros em R\$	243	

<i>(*2) Movimentação empréstimos e aplicações financeiras</i>	
EMPRESTIMO P/CAPITAL DE GIRO	
Saldo anterior	8.500
(+) Captações	0
(-) Amortizações	8.500
(-) Saldo final	0

FONTE: o autor

j) Captação de empréstimo p/ capital de giro

O saldo mínimo de caixa definido é R\$ 5.000. O valor da captação de empréstimo necessário para manter o saldo mínimo de caixa é calculado da seguinte forma: apura-se o saldo final de caixa com todos os itens da DFC preenchidos, com exceção do valor relativo à captação do empréstimo para capital de giro.

Para compreender os impactos que o valor da captação de empréstimo exerce

sobre os cálculos de dados seguintes, “em cascata”, a título de exemplo, pode ser visualizado o fluxo de dados relativos ao 1º trimestre, na tabela 23: (1) após preenchidos todos os itens da DFC, por último é preenchido o valor do empréstimo para capital de giro, que é transferido para a tabela 18; (2) o saldo médio é transferido para a Tabela 19, onde é calculada a despesa de juros; (3) o valor da despesa de juros é transferido para a demonstração de fluxo de caixa, para pagamento. O pagamento de juros impacta o saldo final de caixa, e assim por diante.

O valor da captação de empréstimo que iguala o saldo mínimo de caixa do 1º trimestre a R\$ 5.000 é R\$ 15.979, conforme a demonstração de fluxo de caixa projetado. Esse valor pode ser calculado por meio de equação matemática, ou por meio da ferramenta “atingir meta”, da planilha eletrônica Excel (ou ainda, pode ser “descoberto” por meio do método de tentativa e erro).

No 2º trimestre, não há necessidade de captação de empréstimo, pois o saldo final de caixa é superior ao mínimo estabelecido. Se o valor excedente for significativo, pode ser aplicado em títulos de renda.

3.6.1.4.3 Balanço patrimonial

O balanço patrimonial projetado é a última demonstração financeira a ser elaborada, pois depende de dados da demonstração de resultado e da demonstração de fluxo de caixa.

TABELA 24 - BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO

	31-12-X1	31-3-X2	30-6-X2	Origem
ATIVO				
Ativo Circulante				
Caixa e Bancos	10.000	5.000	6.452	DFC
Títulos e valores mobiliários	4.000	4.187	0	
Clientes nacionais	38.000	91.400	98.894	
Clientes estrangeiros	21.000	0	0	
Estoques	46.000	48.674	53.010	Tabela 9
Total	119.000	149.261	158.356	
Imobilizado				
Terrenos	12.000	12.000	12.000	Tabela 14
Máquinas e equipamentos	30.000	30.000	30.000	Tabela 14
(-) Depreciação Acumulada	(5.000)	(6.125)	(7.250)	Tabela 15
Total	37.000	35.875	34.750	
TOTAL GERAL	156.000	185.136	193.106	
PASSIVO				
Passivo Circulante				
Fornecedores nacionais	26.000	20.868	22.776	
Fornecedores estrangeiros	12.000	10.127	10.882	
Empréstimos bancários nacionais	8.500	15.979	0	
Empréstimos bancários estrangeiros	36.500	35.004	35.494	
Tributos a recolher - ICMS e IPI	12.500	17.417	18.805	
Tributos a recolher - IR e CSLL	0	3.100	3.134	
Salários e encargos sociais	4.000	8.087	9.211	
Total	99.500	110.582	100.302	
Patrimônio Líquido				
Capital social	48.000	48.000	48.000	
Lucros acumulados	8.500	26.554	44.804	
Total	56.500	74.554	92.804	
TOTAL GERAL	156.000	185.136	193.106	

FONTE: o autor

Alguns saldos de contas patrimoniais são apurados em tabelas auxiliares, mas outros precisam ser calculados. Os cálculos relativos aos saldos do 1º trimestre, são transferidos de tabelas auxiliares, são apresentados a seguir.

TABELA 25 - TABELA AUXILIAR DE SALDOS DE CONTAS PATRIMONIAIS

	Valor	Origem
Títulos e valores mobiliários		
Saldo anterior	4.000	
(+) Aplicação	0	DFC
(-) Resgate	0	DFC
(+) Receita de juros	187	Tabela 19
(-) Recebimento de juros	0	DFC
(=) Saldo final	4.187	

(continua)

(continuação)

TABELA 25 - TABELA AUXILIAR DE SALDOS DE CONTAS PATRIMONIAIS

	Valor	Origem
Cientes nacionais		
Saldo anterior	38.000	
(+) Receita bruta	304.667	DR
(-) Recebimento	251.267	DFC
(=) Saldo final	91.400	
Cientes estrangeiros		
Saldo anterior	21.000	
(+) Receita bruta	0	DR
(-) Impostos	0	DR
(-) Recebimento	20.138	DFC
(+) Receita (despesa) de variação cambial	(862)	Tabela 20
(=) Saldo final	0	
Fornecedores nacionais		
Saldo anterior	26.000	
(+) Compra bruta	83.474	Tabela 12
(-) Pagamento	88.606	DFC
(=) Saldo final	20.868	
Fornecedores estrangeiros		
Saldo anterior	12.000	
(+) Valor FOB	25.318	Tabela 12
(-) Pagamento	26.699	DFC
(+) Despesa (Receita) de variação cambial	(492)	Tabela 20
(=) Saldo final	10.127	
Empréstimos bancários nacionais		
Saldo anterior	8.500	
(+) Captação	15.979	DFC
(-) Amortização	8.500	DFC
(+) Despesas de juros	699	Tabela 19
(-) Pagamento de juros	699	DFC
(=) Saldo final	15.979	
Empréstimos bancários estrangeiros		
Saldo anterior	36.500	
(+) Captação	0	DFC
(-) Amortização	0	DFC
(+) Despesas de juros	1.313	Tabela 19
(+) Despesa (Receita) de variação cambial	(1.496)	Tabela 20
(-) Pagamento de juros	1.313	DFC
(=) Saldo final	35.004	
Tributos a recolher – ICMS e IPI		
Saldo anterior	12.500	
(+) Impostos a recolher	52.250	Tabela 13
(-) Pagamento	47.333	DFC
(=) Saldo final	17.417	
Tributos a recolher – IR e CSLL		
Saldo anterior	0	
(+) Impostos a recolher	9.300	DR
(-) Pagamento	6.200	DFC
(=) Saldo final	3.100	

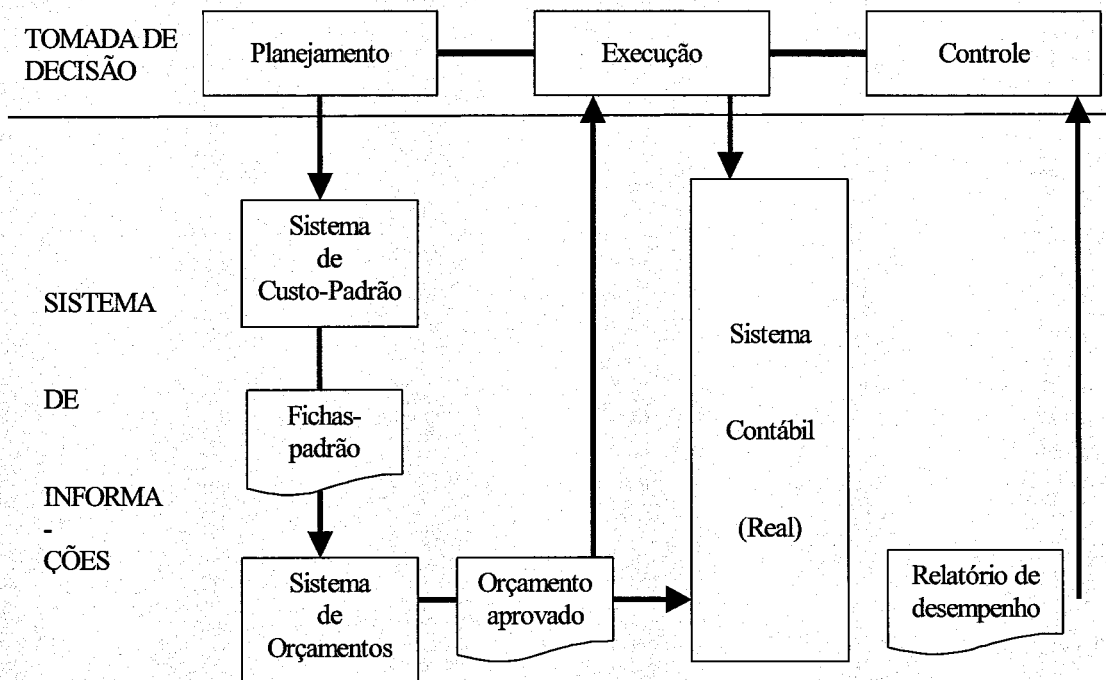
FONTE: o autor

3.7 ANÁLISE DE VARIAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS

Um planejamento sem o efetivo controle, não há razão de existir. Conforme mostra a Figura 2, as atividades planejadas são executadas, a contabilidade registra o que ocorre na prática e emite o relatório de desempenho. Por meio do relatório gerencial adequadamente elaborado e com os dados analisados, a administração pode exercer efetivamente o controle sobre os negócios.

Para proporcionar uma visão geral de planejamento e controle financeiro, são apresentados neste trabalho alguns exemplos de análise de variação orçamentária (diferença entre os dados efetivos e orçados) dos resultados econômicos e financeiros do 1º trimestre de X2, cujos dados já foram utilizados anteriormente.

Figura 2 – Sistema de informações gerencial



(Adaptado de Masayuki Nakagawa, Introdução a controladoria, Atlas).

3.7.1 Variação orçamentária

As variações orçamentárias são apuradas nas seguintes demonstrações financeiras:

- a) Demonstração de Resultado (DR);
- b) Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC);
- c) Balanço Patrimonial (BP).

As variações orçamentárias são apuradas e informadas pela área de Controladoria ou Contabilidade, mas suas causas são melhor analisadas e explicadas pelas próprias áreas responsáveis pela execução do orçamento.

Por exemplo, o contador constata que foram gastas mais horas de trabalho do que as planejadas na fabricação do produto, mas ele não saberia explicar as causas do excesso desse gasto, pois não participa diretamente do processo de produção. O responsável pela produção teria melhores condições de analisar e justificar as causas dessa variação.

Para manter uma adequada relação entre o custo e o benefício, nem tudo precisa ser analisado, pois o trabalho de análise consome tempo de especialistas e "tempo é dinheiro". Porém, a análise deve ser suficientemente detalhada, para ser útil à tomada de decisões gerenciais.

3.7.1.1 Critérios para análise

Neste trabalho, a análise da variação orçamentária está focada sobre a

demonstração de resultado, e está dividida em duas partes: (1) resultado das operações e (2) despesas e receitas financeiras, mediante os critérios apresentados a seguir.

a) Valor mínimo da variação a ser analisada

São analisados os itens da demonstração de resultado, que apresentam variação mínima de 5%, favorável (F) ou desfavorável (D), porém, limitada ao valor mínimo de R\$ 300.

b) Saldo anterior das contas patrimoniais

Para facilitar a análise, são assumidos que os saldos anteriores das contas patrimoniais coincidem com os saldos projetados.

3.7.1.2 Análises adicionais

As análises de variações orçamentárias devem ser adequadas para cada situação e fornecer informações úteis para tomadas de decisões gerenciais.

a) Nível de detalhes

O nível de detalhe deve ser diferente para cada tipo de finalidade. Foi definido o valor mínimo da variação a ser analisado; porém, em análises de despesas por centros de responsabilidade (que não é o caso deste exemplo), os valores mínimos

podem ser menores e adequados ao volume de recursos movimentados pelas diversas áreas da empresa.

b) Informações úteis

Algumas vezes, limitar a análise ao valor mínimo pode ser enganoso. Veja o caso da variação do item despesas administrativas, da DR (tabela 26): de acordo com a regra do valor mínimo, não haveria a necessidade de analisar esse item. Porém, a análise detalhada desse item fornece informações interessantes, como será mostrada mais adiante.

TABELA 26 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO 1º TRIMESTRE DE X2

	Efetivo 1T-X2 (A)	Orçamento 1T-X2 (B)	Variação em valor (C=A-B)	Variação em % (D= C/B)	F/D
Vendas brutas mercado nacional	288.785	304.667	(15.882)	-5,2%	D
Vendas brutas mercado externo	0	0	0	0,0%	
(-) Devolução e abatimentos	0	0	0	0,0%	
(-) Impostos	73.509	77.552	(4.043)	-5,2%	F
(=) Receita líquida	215.276	227.115	(11.839)	-5,2%	D
(-) Custo de produtos vendidos	153.122	154.402	(1.280)	-0,8%	F
(=) Lucro bruto	62.154	72.713	(10.559)	-14,5%	D
(-) Despesas de vendas	20.390	20.360	30	0,1%	D
(-) Despesas administrativas	24.300	24.300	0	0,0%	
(=) Lucro (Prejuízo) operacional antes Das Despesas financeiras líquidas	17.464	28.053	(10.589)	-37,7%	D
(-) Despesas (Receitas) líquidas de juros	2.266	1.825	441	24,2%	D
(-) Despesas (Receitas) líquidas de variação cambial	827	(1.126)	1.953		D
(+) Lucro (Prejuízo) antes do IR e CSLL	14.371	27.354	(12.983)	-47,5%	D
(-) Imposto de renda e CSLL (34%)	4.886	9.300	(4.414)	-47,5%	F
(=) Lucro (Prejuízo) líquido	9.485	18.054	(8.569)	-47,5%	D

FONTE: o autor

3.7.2 Análise do resultado das operações

São analisadas as variações orçamentárias da DR, relativas a operações, na seguinte seqüência:

- a) vendas
- b) custo de produtos vendidos
- c) custo de produção
- d) despesas de vendas e administrativas

3.7.2.1 Análise das vendas

A tabela 27 demonstra as variações dos itens compreendidos entre as vendas brutas e as vendas líquidas.

As vendas brutas tiveram variação desfavorável de 5,2% e os impostos variaram também na mesma proporção. Conseqüentemente, as vendas líquidas variaram também, desfavoravelmente, em 5,2%.

TABELA 27 – ANÁLISE DE VENDAS

	Efetivo	Orçamento	Varição	Varição	F/D
	1T-X2	1T-X2	em valor	em %	
	(A)	(B)	(C=A-B)	(D= C/B)	
(a) Quantidade de vendas	990	1.050	(60)	-5,7%	D
(b) Preço unitário sem impostos	217,45	216,30	1,15	0,5%	F
(c=a x b) Vendas líquidas	215.276	227.115	(11.839)	-5,2%	D
(d) ICMS	47.256	49.855	(2.599)	-5,2%	F
(e) IPI	26.253	27.697	(1.444)	-5,2%	F
(f=c+d+e) Vendas brutas	288.785	304.667	(15.882)	-5,2%	F

FONTE: o autor

Para explicar a variação desfavorável de R\$ 11.839 das vendas líquidas, é

necessário analisar, primeiramente, as variações da quantidade produzida e do preço de venda. Para conhecer quanto cada fator contribuiu para gerar variação desfavorável, aplicam-se as seguintes equações:

Varição da quantidade = diferença de quantidade x preço orçado

Varição do preço = diferença de preço x quantidade real

Varição total = variação da quantidade + variação do preço

Aplicando-se as equações, tem-se:

Varição da quantidade = -60 x R\$ 216,30 = - R\$ 12.978 (desfavorável)

Varição do preço: R\$ 1,15 x 990 R\$ 1.139 (favorável)

Varição total = -R\$ 12.978 + R\$ 1.139 = - R\$ 11.839 (desfavorável)

Pelos resultados das equações, conclui-se que a redução da quantidade de

vendas contribuiu desfavoravelmente em R\$ 12.978 e o aumento do preço de venda contribuiu favoravelmente em R\$ 1.139.

Para enriquecer o relatório de análise, os motivos da redução da quantidade de vendas poderiam ser informados.

3.7.2.2 Análise do custo de produtos vendidos

O custo de produtos vendidos variou -0,8% (favoravelmente), equivalente a -R\$ 1.280, enquanto as vendas líquidas variaram -5,2%. Se o custo de produtos vendidos (CPV) tivesse variado também na mesma proporção, estaria acompanhando naturalmente a redução das vendas líquidas e não seria necessário analisar a variação desse item.

TABELA 28 – ANÁLISE DO CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS (VALORES EFETIVOS)

	Quantidade	Valor	Custo médio	Variação Em % (D=C / B)*	F/D
Efetivo 1T-X2 (A)					
Estoque inicial	325	46.000	141,5385		
(+) Produção	1.015	161.256	158,8729		
(=) Soma	1.340	207.256	154,6687		
(-) Estoque final	350	54.134	154,6687		
(=) Venda / CPV	990	153.122	154,6687		
Orçamento 1T-X2 (B)					
Estoque inicial	325	46.000	141,5385		
(+) Produção	1.056	157.076	148,7462		
(=) Soma	1.381	203.076	147,0500		
(-) Estoque final	331	48.674	147,0500		
(=) Venda / CPV	1.050	154.402	147,0595		
Variação (C=A-B)					
Estoque inicial	0	0	0,0000	0,0%	
(+) Produção	(41)	4180	10,1267	2,7%	D
(=) Soma	(41)	180	7,6187	2,1%	D
(-) Estoque final	19	5460	7,6187	11,2%	F
(=) Venda / CPV	(60)	(1280)	7,6192	-0,8%	F

FONTE: o autor

NOTA: * A variação calculada é relativa à coluna do valor.

Recorrendo aos dados do custo de produção e da movimentação de estoques, é possível explicar a variação do CPV. De acordo com a tabela 28, a variação do custo efetivo de produtos vendidos foi favorável em R\$ 1.280, pois foi menor do que o orçado, enquanto a quantidade de venda foi desfavorável. Porém, isso não significa que, efetivamente, houve eficiência no custo de produção.

Para verificar se houve efetivamente um resultado favorável no item CPV, pode-se simular a movimentação de estoques com as quantidades orçadas, conforme a tabela 29.

Na tabela 29, observa-se que o custo de produção teria aumentado 2,7%, se produzisse efetivamente a quantidade da orçada, enquanto o CPV teria aumentado 2,1%. A variação desfavorável do custo unitário de produção da tabela 28 já “denunciava” essa situação.

TABELA 29 – ANÁLISE DO CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS (VALORES HIPOTÉTICOS)

	Quantidade	Valor	Custo médio	Variação Em % (D=C / B)*	F/D
Efetivo 1T-X2 (A)					
Estoque inicial	325	46.000	141,5385		
(+) Produção	1.056	161.256	152,7045		
(=) Soma	1.381	207.256	150,0768		
(-) Estoque final	331	49.675	150,0768		
(=) Venda / CPV	1.050	157.581	150,0771		
Orçamento 1T-X2 (B)					
Estoque inicial	325	46.000	141,5385		
(+) Produção	1.056	157.076	148,7462		
(=) Soma	1.381	203.076	147,0500		
(-) Estoque final	331	48.674	147,0500		
(=) Venda / CPV	1.050	154.402	147,0595		
Variação (C=A-B)					
Estoque inicial	0	0	0,0000	0,0%	
(+) Produção	0	4180	3,9583	2,7%	D
(=) Soma	0	4180	3,0268	2,1%	D
(-) Estoque final	0	5460	3,0268	2,1%	F
(=) Venda / CPV	0	(1280)	3,0276	2,1%	D

FONTE: o autor

NOTA: * A variação calculada é relativa à coluna do valor.

3.7.2.3 Análise do custo de produção

Para conhecer os motivos do aumento do CPV, é necessário analisar a formação do custo de produção.

O custo total de produção aumentou desfavoravelmente, porque o custo variável unitário aumentou 3,8%. De acordo com a tabela 30, o custo total de produção aumentou 2,7%; porém, se a quantidade de produção fosse igual à orçada, o custo total de produção teria aumentado 6,1%, conforme a tabela 31 (valores hipotéticos).

As causas da variação orçamentária do custo de produção podem ser melhor explicadas com a aplicação das equações de *variação da quantidade* e da *variação de preço* (utilizadas na análise da variação das vendas).

É necessário, ainda, esclarecer detalhadamente as causas do aumento dos preços de materiais e, principalmente, do excesso de utilização da mão-de-obra direta.

TABELA 30 – ANÁLISE DO CUSTO DE PRODUÇÃO (VALORES EFETIVOS)

	Efetivo 1T-X2 (A)	Orçamento 1T-X2 (B)	Varição em valor (C=A-B)	Varição em % (D= C/B)	F/D
ESTRUTURA DE CUSTOS UNITARIOS VARIÁVEIS					
Matéria-prima nacional	62,7940	61,8000	0,9940	1,6%	D
Matéria-prima importada	30,8900	28,7704	2,1196	7,4%	D
Mão-de-obra direta	39,2291	37,5000	1,7291	4,6%	D
Custo variável de produção	132,9131	128,0704	4,8427	3,8%	D
CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO					
<i>Quantidade de produção</i>	<i>1015</i>	<i>1.056</i>	<i>(41)</i>	<i>-3,9%</i>	<i>D</i>
Matéria-prima nacional	63.736	65.261	(1.525)	-2,3%	F
Matéria-prima importada	31.353	30.382	971	3,2%	D
Mão-de-obra direta	44.018	39.600	4.418	11,2%	D
Despesas gerais de fabricação	22.149	21.833	316	1,4%	D
Custo total de produção	161.256	157.076	4.180	2,7%	D

FONTE: o autor

TABELA 31 – ANÁLISE DO CUSTO DE PRODUÇÃO (VALORES HIPOTÉTICOS)

	Efetivo 1T-X2 (A)	Orçamento 1T-X2 (B)	Varição em valor (C=A-B)	Varição Em % (D= C/B)	F/D
ESTRUTURA DE CUSTOS UNITARIOS VARIÁVEIS					
Matéria-prima nacional	62,7940	61,8000	0,9940	1,6%	D
Matéria-prima importada	30,8900	28,7704	2,1196	7,4%	D
Mão-de-obra direta	39,2291	37,5000	1,7291	4,6%	D
Custo variável de produção	132,9131	128,0704	4,8427	3,8%	D
CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO					
<i>Quantidade de produção</i>	<i>1.056</i>	<i>1.056</i>	<i>0</i>	<i>0,0%</i>	
Matéria-prima nacional	66.310	65.261	1.049	1,6%	D
Matéria-prima importada	32.620	30.382	2.238	7,4%	D
Mão-de-obra direta	45.626	39.600	6.026	15,2%	D
Despesas gerais de fabricação	22.149	21.833	316	1,4%	D
Custo total de produção	166.705	157.076	9.629	6,1%	D

FONTE: o autor

3.7.2.4 Análise das despesas de vendas e administrativas

Pelas variações apresentadas na DR, as despesas de vendas e administrativas não precisariam ser analisadas, pois não foram relevantes. Porém, se analisarmos as variações ocorridas nos principais itens de despesas do Departamento Administrativo, verifica-se que ocorreram duas variações relevantes, sendo uma favorável e outra desfavorável, compensando-se reciprocamente (tabela 32).

Talvez seja necessário verificar se o aumento dos salários do Departamento Administrativo, no valor de R\$ 500, ocorreu em função da substituição pelos serviços profissionais orçados, no valor de R\$ 530. Caso a resposta seja afirmativa, as variações dos dois itens estarão justificadas. Em caso contrário, o responsável pelo Departamento Administrativo deverá justificar a variação desfavorável, bem como a favorável.

TABELA 32 – ANÁLISE DAS DESPESAS DE VENDAS E ADMINISTRATIVAS

	Efetivo 1T-X2 (A)	Orçamento 1T-X2 (B)	Varição em valor (C=A-B)	Varição Em % (D= C/B)	F/D
DEPARTAMENTO DE VENDAS					
Salários indiretos	8.000	8.000	0	0,0%	
Fretes e carretos	9.290	9.270	20	0,2%	D
Outras despesas gerais	3.100	3.090	10	0,3%	D
Total	20.390	20.360	30	0,1%	D
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO					
Salários indiretos	14.500	14.000	500	3,6%	D
Serviços profissionais	5.650	6.180	(530)	-8,6%	F
Outras despesas gerais	4.150	4.120	30	0,7%	D
Total	24.300	24.300	0	0,0%	

FONTE: o autor

3.7.3 Análise das despesas e receitas financeiras

De acordo com a DR (tabela 26), ocorreram variações desfavoráveis de R\$ 441 em despesas líquidas de juros e de R\$ 1.953 em despesas líquidas de variação cambial.

3.7.3.1 Análise das despesas e receitas de juros

Decompondo as despesas líquidas de juros (tabela 33), a variação desfavorável de R\$ 441 ocorreu em consequência de diversos fatores.

Também para analisar as variações orçamentárias de despesas financeiras, podem ser utilizadas as equações de *variação da quantidade* e de *variação do preço*. Tratando-se de recursos financeiros (dinheiro), a quantidade corresponde ao volume de empréstimo ou investimento financeiro e o preço, a taxa de juros.

TABELA 33 – DESPESAS E RECEITAS DE JUROS

	Efetivo 1T-X2 (A)	Orçamento 1T-X2 (B)	Variação Em R\$ (C=A-B)	Variação em % (D= C/B)	F/D
<i>Taxa de cambio</i>	3,7595	3,5004			
<i>Numero de dias</i>	90	90			
RESOLUÇÃO 2.770					
Saldo médio de principal em EUR (a)	10.000	10.000	0	0,0%	
Despes de juros em EUR (b)	360	375	(15)	-4,0%	F
Despesa de juros em R\$ (c=b x taxa cambio)	1.353	1.313	41	3,1%	D
Efeito cambial (d= (3,7595 - 3,5004) x c)	93		93		D
Despesa de juros ajustados em R\$ (e=c-d)	1.260	1.313	(53)	-4,0%	F
EMPRÉSTIMO P/CAPITAL DE GIRO					
Saldo médio de principal em R\$	17.250	12.240	5.010	40,9%	D
Despesa de juros em R\$	1.132	699	433	61,9%	D

(continua)

TABELA 33 – DESPESAS E RECEITAS DE JUROS (continuação)

	Efetivo 1T-X2 (A)	Orçamento 1T-X2 (B)	Varição Em R\$ (C=A-B)	Varição em % (D= C/B)	F/D
TITULOS E VALORES MOBILIARIOS					
Saldo anterior atualizado de principal em R\$	4.000	4.000	0	0,0%	
Receita de juros em R\$	219	187	32	17,1%	F
RESUMO					
Despesas de juros (a)	2.485	2.012	473	23,5%	D
Receita de juros (b)	219	187	32	17,1%	F
Despesas (Receitas) líquidas de juros (c=a-b)	2.266	1.825	441	24,2%	D
Efeito cambial sobre despesas de juros (d)	93				D
Despesas (Receitas) líquidas de juros Ajustadas (e=c-d)	2.173	1.825	348	19,1%	D

FONTE: o autor

Com os dados relativos aos valores de principal e juros, extraídos da tabela 33, as Tabelas 35 e 36, em conjunto, demonstram as causas da variação orçamentária das despesas líquidas de juros. As formas de cálculo de cada valor estão demonstradas no cabeçalho de cada coluna.

a) Resolução Bacen nº 2.770/2000

O volume de recursos efetivamente empregado em empréstimo estrangeiro (Resolução nº 2.770) está convertido pela taxa de câmbio orçada (tabela 34), pois o objetivo da tabela é analisar somente a variação orçamentária dos juros. Da mesma forma, a variação das despesas de juros está ajustada, isto é, está excluída do efeito cambial, no valor de R\$ 93 (tabela 35).

Os cálculos sobre os valores ajustados mostram que a variação orçamentária foi favorável, unicamente em função da redução da taxa de juros, conforme demonstra também a variação calculada originalmente em euro, na tabela 33 pois, nessa moeda,

as despesas de juros efetivas são menores do que as orçadas.

b) Empréstimo para capital de giro

De acordo com a tabela 34, o volume médio de recursos financeiros utilizados foi desfavorável, pois foi superior ao orçado. A taxa de juros também foi desfavorável, pois a taxa efetiva foi mais alta do que a orçada. Da variação desfavorável de R\$ 433, R\$ 329 ocorreu em função do aumento do volume médio de empréstimo e R\$ 104, em função do aumento da taxa de juros.

O aumento do volume médio de empréstimo no 1º trimestre ocorreu em função da piora do fluxo de caixa operacional líquido. O fluxo de caixa operacional e os saldos dos ativos e passivos operacionais indicam que as causas reais são de responsabilidade das áreas operacionais (supondo-se que não hajam atrasos de recebimento). O aumento da taxa de juros pode ser de responsabilidade da área financeira, porém, deve-se levar em consideração que ocorreu aumento da taxa básica de juros, que é um risco sistemático.

A melhor avaliação dos valores dos empréstimos pode ser feita em nível de *empréstimos líquidos*, pois pode ocorrer variação desfavorável em uma modalidade de empréstimo, que é compensada com a variação favorável em outra modalidade de empréstimo e, até, compensada com a variação em aplicação financeira.

c) Títulos e valores mobiliários

A variação favorável ocorreu em função, unicamente, do aumento da taxa de juros, pois não houve variação no volume aplicado, conforme a tabela 34.

TABELA 34 – VARIAÇÃO DE VOLUMES E DE TAXA DE JUROS

	Volume de recursos em R\$			Taxa de juros em % no período		
	Efetivo 1T-X2	Orçamento 1T-X2	Variação (3=1-2)	Efetivo 1T-X2	Orçamento 1T-X2	Variação (6=4-5)
	(1)	(2)	(3=1-2)	(4)	(5)	(6=4-5)
Resolução 2.770	35.004	35.004	0 --	3,60%	3,75%	-0,15% F
Empréstimo p/capital giro	17.250	12.240	5.010 D	6,56%	5,71%	0,85% D
Títulos e valores mobiliários	4.000	4.000	0 --	5,48%	4,68%	0,80% F
Totais	48.254	43.244	5.010 D			

FONTE: o autor

TABELA 35 – CAUSAS DA VARIAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

	Despesas (Receitas) de juros				Causas de variação orçamentária		
	Valor efetivo (7)	Valor Orçado (8)	Efeito cambial (9)	Variação (10=7-8-9)	Volume (11=3X2)	Taxa de juros (12=2x6)	Variação total (13=11+12)
Resolução 2.770	1.353	1.313	93	(53) F	--	(53) F	(53) F
Empréstimo p/capital giro	1.132	699	0	433 D	329 D	104 D	433 D
Títulos e valores mobiliários	219	187	0	32 F	0 --	32	32 F
Totais	2.266	1.825	93	348 D	329 D	20	348 D

FONTE: o autor

3.7.3.2 Análise das despesas e receitas de variação cambial

A despesa líquida de variação cambial foi desfavorável em R\$ 1.953, como demonstrada na tabela 36. Em cada conta patrimonial ocorreu variação de 7,4%, pois, no exemplo prático desenvolvido, considerou-se que a taxa de câmbio variou somente no final do 1º trimestre (na prática, a taxa de câmbio flutua diariamente), gerando a variação cambial somente sobre o saldo do período anterior.

A variação cambial de cada conta patrimonial pode ser calculada mediante a

equação: *variação cambial* = (taxa de câmbio atual - taxa de câmbio anterior) x saldo anterior em euro.

Assim, tem-se a variação cambial da tabela 36, como segue:

- a) Resolução 2.770: $(3,7595 - 3,5004) \times \text{EUR } 10.000 = -\text{R\$ } 2.591$
- b) Fornecedores estrangeiros: $(3,7595 - 3,5004) \times \text{EUR } 3.288 = \text{R\$ } 852$
- c) Clientes estrangeiros: $(3,7595 - 3,5004) \times \text{EUR } 5.753 = \text{R\$ } 1.490$

Caso houvesse variação no valor do saldo anterior deveriam ser apurados separadamente os efeitos causados pela variação do volume e pela taxa de câmbio, por meio dos mesmos métodos de cálculo utilizados para análise das variações orçamentárias das despesas e receitas de juros.

TABELA 36 – DESPESAS E RECEITAS DE VARIAÇÃO CAMBIAL

	Efetivo 1T-X2 (A)	Orçamento 1T-X2 (B)	Variação em \$ (C=A-B)	Variação em % (D= C/B)	F/D
<i>Taxa de cambio</i>	3,7595	3,5004			
RESOLUÇÃO 2.770 (PASSIVO)					
Saldo anterior em EUR	10.000	10.000	0	0,0%	--
Saldo anterior em EUR x taxa cambio atual em R\$ (a)	37.595	35.004	2.591	7,4%	D
Saldo anterior em EUR x taxa cambio anterior em R\$ (b)	36.500	36.500	0	0,0%	--
Despesa (Receita) de variação cambial (a-b)	1.095	(1.496)	2.591		D
FORNCEDORES ESTRANGEIROS (PASSIVO)					
Saldo anterior em R\$ (a)	12.000	12.000	0	0,0%	--
Taxa de cambio anterior (b)	3,6500	3,6500	0	0,0%	--
Saldo anterior em EUR (c=a / b)	3.288	3.288	0	0,0%	--
Saldo anterior em EUR x taxa cambio atual em R\$ (d)	12.360	11.508	852	7,4%	D
Despesa (Receita) de variação cambial (d -a)	360	(492)	852		D

(continua)

(continuação)

TABELA 36 – DESPESAS E RECEITAS DE VARIAÇÃO CAMBIAL

	Efetivo	Orçamento	Variação		F/D
	1T-X2	1T-X2	em \$	em %	
	(A)	(B)	(C=A-B)	(D= C/B)	
CLIENTES ESTRANGEIROS (ATIVO)					
Saldo anterior em R\$ (a)	21.000	21.000	0	0,0%	--
Taxa de cambio anterior (b)	3,6500	3,6500	0	0,0%	--
Saldo anterior em EUR (c= a/b)	5.753	5.753	0	0,0%	--
Saldo anterior em EUR x taxa cambio atual em R\$ (d)	21.628	20.138	1.490	7,4%	F
Receita (Despesa) de variação cambial (a -b)	628	(862)	1.490		
RESUMO					
Despesa de variação cambial (a)	1.455	862	593	68,8%	D
Receitas de variação cambial (b)	628	1.988	(1.360)	-68,4%	D
Despesas (Receitas) liquidas de variação cambial (a -b)	827	(1.126)	1.953		D

FONTE: o autor

3.8 ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA E BALANÇO PATRIMONIAL

A análise da demonstração de fluxo de caixa e do balanço patrimonial também fornecem importantes informações para tomadas de decisões gerenciais.

3.8.1 Análise da demonstração de fluxo de caixa

Dependendo da importância do item, ele deve ser suficientemente analítico para fornecer informações úteis para tomadas de decisões gerenciais. Por exemplo, se os recebimentos operacionais estivessem sendo demonstrados pelo valor total, a variação seria praticamente nula. Porém, como podem ser observados na DFC, a segregação de recebimentos em clientes nacionais e clientes estrangeiros mostra-nos que houve variação relevante em cada um dos itens, o que exige uma análise mais

detalhada.

O fluxo de caixa líquido antes dos financiamentos mostra a necessidade ou redução de empréstimos líquidos. O saldo positivo (superávit) gera a redução dos empréstimos líquidos, enquanto o saldo negativo (déficit) aumenta os empréstimos líquidos.

Porém, no médio e longo prazos, a linha mais importante da DFC é a que mostra o valor do *fluxo de caixa operacional líquido*, pois as atividades operacionais devem gerar caixa para pagar os juros, novos investimentos, imposto de renda e dividendos.

O aumento da captação de empréstimo para capital de giro, no valor de R\$ 10.021, ocorreu em consequência da variação desfavorável de R\$ 7.493 do fluxo de caixa líquido antes dos financiamentos e do aumento de R\$ 2.528 no saldo final de caixa.

TABELA 37 – DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA DO 1º TRIMESTRE DE X2

	Efetivo 1T-X2 (A)	Orçamento 1T-X2 (B)	Variação em \$ (C=A-B)	Variação em % (D= C/B)	F/D
RENDIMENTOS OPERACIONAIS					
Clientes nacionais	251.701	251.267	434	0,2%	F
Clientes estrangeiros	19.714	20.138	(424)	-2,1%	D
Total A	271.415	271.405	10		F
PAGAMENTOS OPERACIONAIS					
Materiais e serviços nacionais	91.544	88.606	2.938	3,3%	D
Materiais e serviços estrangeiros	28.036	26.699	1.337	5,0%	D
Despesas alfandegárias	12.542	12.153	389	3,2%	D
Salários e encargos sociais	67.010	62.513	4.497	7,2%	D
Tributos	48.499	47.333	1.166	2,5%	D
Despesas gerais	38.014	38.368	(354)	-0,9%	F
Total B	285.645	275.672	9.973	3,6%	D
Fluxo de caixa operacional líquido (C=A-B)	(14.230)	(4.267)	(9.963)	233,5%	D

(continua)

(continuação)

TABELA 37 – DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA DO 1º TRIMESTRE DE X2

	Efetivo 1T-X2 (A)	Orçamento 1T-X2 (B)	Varição Em \$ (C=A-B)	Varição em % (D= C/B)	F/D
PAGAMENTOS NÃO OPERACIONAIS					
Pagamento de imobilizado	0	0	0	0%	--
Pagamento de juros nacionais	1.132	699	433	61,9%	D
Pagamento de juros estrangeiros	1.353	1.313	40	3,0%	D
(-) Recebimento de juros	0	0	0	0%	--
Pagamento de IR e CSLL	3.257	6.200	(2.943)	-47,5%	F
Total (D)	5.742	8.212	(2.470)	-30,1%	F
Fluxo de caixa líquido antes dos financiamentos (E= C-D)	(19.972)	(12.479)	(7.493)	-60,0%	D
AMORTIZAÇÃO DE EMPRESTIMOS					
Resolução 2.770	0	0	0	0,0%	
Empréstimo p/Capital de giro	8.500	8.500	0	0,0%	
Amortização - Total (F)	8.500	8.500	0	0,0%	
CAPTAÇÃO DE EMPRESTIMOS					
Resolução 2.770	0	0	0	0%	
Empréstimos p/capital de giro	26.000	15.979	10.021	62,7%	
Captação - Total (G)	26.000	15.979	10.021	62,7%	
TÍTULOS E VALORES MOBILIARIOS					
(-) Aplicação	0	0	0	0%	
(+) Resgate	0	0	0	0%	
Aplicação financeira - líquido (H)	0	0	0	0%	
Operações financeiras líquidas (I=G+H-F)	17.500	7.479	10.021	134,0%	
Saldo inicial de caixa (J)	10.000	10.000		0,0%	
Saldo final de caixa (K=E+I+J)	7.528	5.000	2.528	50,6%	

FONTE: o autor

3.8.2 Análise do balanço patrimonial

Pode-se afirmar que o balanço patrimonial é consequência da demonstração de resultado e/ou da demonstração de fluxo de caixa.

Por exemplo, o saldo da conta clientes nacionais é resultante do valor das vendas efetuadas no período corrente e em períodos anteriores, deduzidos dos valores recebidos, ou seja, retrata a situação das vendas efetuadas e que ainda não foram recebidas. Entretanto, o saldo de outras contas patrimoniais pode não ter relação

imediate com a demonstração de fluxo de caixa, sofrendo variação sem que haja movimentação de caixa.

Além dos empréstimos líquidos, a análise da variação das seguintes contas patrimoniais, por estarem relacionadas diretamente com as operações, costuma ser importante: clientes, estoques e fornecedores.

TABELA 38 – BALANÇO PATRIMONIAL LEVANTADO EM 31-3-X2

	Efetivo 1T-X2 (A)	Orçamento 1T-X2 (B)	Varição Em \$ (C=A-B)	Varição em % (D= C/B)
ATIVO				
Ativo Circulante				
Caixa e Bancos	7.528	5.000	2.528	50,6%
Títulos e valores mobiliários	4.219	4.187	32	0,8%
Clientes nacionais	75.084	91.400	(16.316)	-17,9%
Clientes estrangeiros	1.914	0	1.914	0,0%
Estoques	54.134	48.674	5.460	11,2%
Total	142.879	149.261	(6.382)	-4,3%
Imobilizado				
Terrenos	12.000	12.000	0	0,0%
Máquinas e equipamentos	30.000	30.000	0	0,0%
(-) Depreciação Acumulada	(6.125)	(6.125)	0	0,0%
Total	35.875	35.875	0	0,0%
TOTAL GERAL	78.754	185.136	(6.382)	-3,4%
PASSIVO				
Passivo Circulante				
Fornecedores nacionais	16.386	20.868	(4.482)	-21,5%
Fornecedores estrangeiros	10.451	10.127	324	3,2%
Empréstimos bancários nacionais	26.000	15.979	10.021	62,7%
Empréstimos bancários estrangeiros	37.595	35.004	2.591	7,4%
Tributos a recolher - ICMS e IPI	12.000	17.417	(5.417)	-31,1%
Tributos a recolher – IR e CSLL	1.629	3.100	(1.471)	-47,5%
Salários e encargos sociais	8.708	8.087	621	7,7%
Total	112.769	110.582	2.187	2,0%
Patrimônio Líquido				
Capital Social	48.000	48.000	0	0,0%
Lucros Acumulados	17.985	26.554	(8.569)	-32,3%
Total	65.985	74.554	(8.569)	-11,5%
TOTAL GERAL	178.754	185.136	(6.382)	-3,4%

FONTE: o autor

4. CONCLUSÃO

Conforme exposto no capítulo 3 – a elaboração do orçamento empresarial - pode-se afirmar que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado.

Considerando ainda que:

- A definição de planejamento financeiro foi abordada no capítulo 2.1;
- Os conceitos e definições sobre orçamento empresarial foram abordados no capítulo 2.2; e
- As considerações sobre previsões orçamentárias foram abordadas no capítulo 2.3.

Dessa forma, é possível afirmar que os objetivos específicos também foram atingidos.

O objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado, por meio de geração de resultados econômicos e financeiros (lucro e caixa) adequados por longo tempo.

Segundo LEMES JUNIOR, RIGO e CHEROBIM (2002)

“O planejamento financeiro contribui para definir objetivos e fixar padrões de avaliação de resultados, transformando-se em ferramenta para estudos de viabilidade do planejamento da empresa, além de se transformar em importante meio de controle com relação aos objetivos a serem atingidos, indicando ou não necessidades de correção de curso.”

Um processo de planejamento financeiro eficaz torna o sistema de controle

proativo e não apenas reativo, ajudando os gestores a modelar o futuro e não, apenas, a responder às condições encontradas e a medir a performance observada.

O orçamento é a projeção futura das ações da empresa, sendo uma expressão quantitativa (HORNGREN 2000) e que serve como uma bússola de orientação para os gestores da organização.

De acordo com MERCHANT (1998), orçamentos são estruturados para combinar com a estrutura de responsabilidade da empresa, detalhando receitas, despesas, ativos e passivos ao nível apropriado. De forma semelhante, ANTHONY e GOVINDARAJAN (1998), alertam que o orçamento não pode ser confundido com uma previsão, um orçamento é um plano gerencial, no qual está implícita a suposição de que atitudes serão adotadas para fazer com que os eventos reais correspondam ao plano; enquanto que a previsão é uma predição sobre o que é mais provável que aconteça.

Muitos executivos envolvidos no processo de planejamento e controle empresarial, por não terem visão geral de um sistema de orçamento empresarial, não conseguem contribuir plenamente para atingir o objetivo econômico da empresa.

O orçamento empresarial é uma importante ferramenta de planejamento empresarial. Porém, não faz sentido planejar sem exercer um controle efetivo sobre as atividades empresariais.

Acredita-se que, em muitas empresas, basta melhorar o processo orçamentário existente, considerar este processo com mais seriedade, seguindo e cumprindo o estabelecido, e ter-se-á o impulso necessário para o bom gerenciamento dos negócios.

As previsões orçamentárias são indispensáveis à administração não só para a tomada de decisões como também para a elaboração de orçamentos, pois as condições internas e externas podem afetar as operações futuras da organização e dessa forma é de suma importância que os gestores usem todos os recursos disponíveis para fazerem as melhores previsões.

Conforme exposto neste trabalho e na experiência vivenciada pelo autor no dia a dia pode-se concluir:

- que o planejamento financeiro e o orçamento empresarial é uma necessidade que se impõe aos gestores que primam pela eficácia gerencial dos negócios da empresa;
- que embora se constitua numa ferramenta gerencial, muitos gestores, especialmente aqueles que ainda não experimentaram a técnica orçamentária, ignoram seus benefícios;
- que a construção de previsões orçamentárias é indispensável à administração não só para a tomada de decisões como também para a elaboração dos orçamentos;
- que a elaboração do orçamento empresarial, apesar de sua aparente dificuldade, é perfeitamente factível;
- que mesmo sendo ferramenta eficaz na gestão dos negócios, não se deve presumir que o planejamento financeiro e o orçamento empresarial, seja solução para todos os males existentes numa organização.

Uma sugestão do presente estudo, é o início da adoção de medidas de

controle por parte das empresas que ainda pecam em culpar apenas fatores externos ou aleatórios por sua má gestão, sem conscientizar-se que precisam primeiro tomar a iniciativa de planificar seus negócios e clarificar para onde a empresa deseja ir, o que pretende fazer para chegar lá e quais são os resultados esperados. Sugere-se começar pela elaboração de um planejamento financeiro e de um orçamento empresarial, e caso já o tenha, aperfeiçoar seu sistema de acompanhamento e aprimorar o sistema de informações que alimentam esta importante ferramenta de controle.

Também merece uma atenção maior, o estudo da integração de ferramentas gerenciais, suas vantagens e certamente os incrementos que a integração destas ferramentas podem trazer às empresas, pois a utilização, simultânea, de ferramentas de gestão e estratégicas, tendem sempre a serem positivas para a gestão empresarial, quando implementadas, utilizadas e controladas de forma correta e coerente.

O presente trabalho apresentou o planejamento financeiro e o orçamento empresarial como ferramentas importantes nos sistemas de controle de resultados financeiros, ferramentas estas, que são combinações de fluxos de informações e processos administrativos, organizando e coordenando as decisões e as atividades de uma empresa (MERCHANT, 1998). Evidenciou-se, ainda, os conceitos sobre o tema proposto, a fim de verificar o grau de proximidade da prática orçamentária à literatura sobre o assunto, e que a elaboração de um orçamento, bem como seu controle e aperfeiçoamento não se traduz em tarefa tão difícil, como argumentado por tantos profissionais da área.

Este trabalho, portanto, pode trazer uma contribuição às empresas no desenvolvimento da qualidade empresarial, havendo ainda o ganho obtido pelo

compartilhamento de idéias práticas com o trabalho científico dos diversos autores aqui mencionados, servindo como base para trabalhos futuros, que poderão ser desenvolvidos a partir das idéias propostas ou mesmo de suas limitações.

Espera-se, enfim, ter contribuído para a melhoria da área de gestão empresarial, oferecendo um subsídio de pesquisa para a adoção de controles e procedimentos capazes de oferecer informações referentes ao acompanhamento e ao desempenho dos negócios, para a garantia e o sucesso da empresa.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, Robert N. Contabilidade Gerencial — Introdução à Contabilidade. São Paulo: Atlas, 1970.

ANTHONY, Robert N. & **GOVINDARAJAN**, Vijay. Management control systems. ° Ed. Irwin/McGraw-Hill, 1998.

ATKINSON, Anthony A . . Contabilidade Gerencial. Tradução de André Olímpio Mosselman. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria. Gerenciamento da Informação — Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. Dos Custos à Performance. Revista HSM Management, V. 13, mar./abr. 1999.

BRASIL. As Novas Perspectivas do Orçamento de Custos VIII Congresso Brasileiro de Custos. São Leopoldo, 3-5 de out. 2001.

EDVINSSON, Leif, **MALONE**, Michael S. Capital Intelectual — Descobrimo o Valor de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos. São Paulo: Makron Books, 1 998.

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial - Planejamento e Controle Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 7ª ed. Tradução de Jean Jacques Salim. São Paulo: Harbra, 1997.

GOMES, Josir Simeone, **SALAS**, Joan M. Amat. controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, Charles T. Contabilidade de Custos. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: aplicável às demais sociedades / FIPECAFI, 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

KAPLAN, Robert S. **COOPER**, Robin. *Custo & Desempenho - Administre Seus Custos Para Ser Mais Competitivo*. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, Robert S. **NORTON**, David P. *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard 7*. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KASSAI, Roberto e Silvia; **SANTOS**, Ariovaldo dos; **ASSAF NETO**, Alexandre - *Retorno de Investimento*. São Paulo. Atlas, 2000.

LEMES JUNIOR, Antonio Barboza; **RIGO**, Cláudio Miessa e **CHEROBIM**, Ana Paula Mussi. *Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras*. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 2002.

MARTINS, Eliseu e **ASSAF NETO**, Alexandre. *Administração Financeira*. São Paulo. Atlas, 1986.

MATARAZZO, Dante. *Análise Financeira de Balanço*. São Paulo. Atlas, 1998.

MERCHANT, Kenneth A. *Modern management control systems: text and cases*. New Jersey, Prentice Hall: 1998.

MOREIRA, José Carlos. *Orçamento Empresarial: manual de elaboração*. 5ª. ed. SÃO PAULO: Atlas, 2002.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução a controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.

PORTER, Michael. *Competição: Estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

PYHRR, Peter A. *Orçamento Base Zero: um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas*. Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Interciência. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1981.

ROSS, Stephen A. *Administração financeira*. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1995.

SANVICENTE, Antonio Zoratto, **SANTOS**, Celso da Costa. *Orçamento na Administração de Empresas Planejamento e Controle*. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELOS, Marco T. C. *O processo de gestão de finanças sob a ótica da gestão econômica.* Dissertação (Mestrado) – FEA/USP. São Paulo, 1994.

WELSCH, Glenn A. .Orçamento empresarial. 4a. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento Operacional.** Porto Alegre: Sagra, 1984.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Orçamento de Capital - A Decisão de Impacto. 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 1994.

ANEXOS:**ANEXO A – RESOLUCAO BACEN 2.770/2000**

PROGRAMA NACIONAL DE DESBUROCRATIZACAO - Altera e consolida as normas que disciplinam as operações de empréstimo entre residentes ou domiciliados no País e residentes ou domiciliados no exterior.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9. da Lei n.4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna publico que o CONSELHO MONETARIO NACIONAL, em sessão realizada em 30 de agosto de 2000, com base nas disposições do art. 4., incisos VI e XXXI, da referida Lei, e na Lei n. 4.131, de 3 de setembro de 1962, com as modificações introduzidas pela Lei n. 4.390, de 29 de agosto de 1964, regulamentadas pelo Decreto n. 55.762, de 17 de fevereiro de 1965,

R E S O L V E U :

Art. 1. Estabelecer que a contratação de operações de empréstimo entre pessoas físicas ou pessoas jurídicas residentes ou domiciliadas no País e residentes ou domiciliados no exterior sujeitam-se as disposições desta Resolução.

Art. 2. Os recursos captados por meio de empréstimos externos devem ser aplicados em atividades econômicas, nos termos da Lei n. 4.131, de 3 de setembro de 1962, respeitada a compatibilidade entre os custos praticados e os parâmetros usualmente observados nos mercados internacionais.

Art. 3. Fica autorizada a contratação dos empréstimos de que trata esta Resolução, assim como os pagamentos de comissões e despesas que ocorram simultaneamente ao

seu ingresso, independentemente de previa e expressa autorização do Banco Central do Brasil, sem prejuízo do disposto no art. 8. da Lei n. 4.131, de 1962.

Parágrafo único. Excluem-se do disposto no "caput" as operações de empréstimo externo cujos tomadores sejam do setor público, conforme definição constante do art. 10 desta Resolução.

Art. 4. Os recursos ingressados no País ao amparo desta Resolução estão sujeitos a registro no Banco Central do Brasil.

Parágrafo único. Qualquer alteração nos registros de operações de empréstimo externo, inclusive renovações e prorrogações, depende de previa anuência do Banco Central do Brasil.

Art. 5. As instituições financeiras e as sociedades de arrendamento mercantil e facultada a captação de recursos no exterior para livre aplicação no mercado doméstico, observados os respectivos campos operacionais.

Parágrafo 1. Em se tratando de instituições financeiras, a faculdade de que trata este artigo inclui a realização de operações de repasse a pessoas físicas ou jurídicas não-financeiras.

Parágrafo 2. As instituições financeiras e as sociedades de arrendamento mercantil e facultada a realização de repasse interfinanceiro de recursos captados no exterior a outras instituições e sociedades da espécie.

Parágrafo 3. O disposto neste artigo também se aplica aos recursos captados no exterior anteriormente a data da entrada em vigor desta Resolução.

Art. 6. Para os fins previstos nesta Resolução, entende-se pôr operação de repasse a

concessão de crédito vinculada a captação externa original na qual a instituição repassadora transfere a repassataria, pessoa física ou jurídica no País, idênticas condições de custo da dívida originalmente contratada em moeda estrangeira (principal, juros e encargos acessórios), assim como a tributação aplicável, não podendo ser cobrado, pelos serviços de intermediação financeira, qualquer outro ônus, a qualquer título, além de comissão de repasse.

Parágrafo único. Nas operações de que trata o "caput", a instituição financeira deve repassar ao tomador final dos recursos os efeitos decorrentes da variação cambial da dívida originalmente contraída no exterior.

Art. 7. Os recursos externos de que trata esta Resolução podem ser captados de forma direta ou por meio de colocação de títulos, observadas as formas e respeitados os procedimentos usuais praticados no mercado internacional.

Parágrafo único. As condições financeiras e de prazo da operação devem estar claramente definidas no pedido de registro, não sendo admitidos vencimentos em aberto ou encargos indefinidos ou vinculados, de forma ilimitada, a performance do tomador ou de terceiros.

Art. 8. Os pagamentos em moeda nacional de parcelas de principal, juros e outros encargos de operações de empréstimo externo devem ser efetuados mediante crédito em conta corrente, no País, titulada pelo credor externo, aberta e mantida nos termos da legislação e da regulamentação em vigor.

Art. 9. Nas operações de que trata esta Resolução, a observância da legislação fiscal e de sua regulamentação e de responsabilidade do banco interveniente nas respectivas movimentações financeiras.

Art. 10. As operações de empréstimo externo cujos tomadores sejam a União, os estados, o Distrito Federal, os municípios, suas autarquias, fundações e

empresas, inclusive suas controladas, sujeitam-se a prévio credenciamento, cujo pedido deve conter as condições financeiras e de prazo da operação, observadas as disposições previstas na legislação e na regulamentação em vigor, em especial o que dispõem o art. 98 do Decreto n. 93.872, de 23 de dezembro de 1986, e o art. 32, Parágrafo 1., inciso IV, da Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000.

Art. 11. O descumprimento das disposições desta Resolução sujeita os responsáveis as penalidades previstas na legislação e na regulamentação em vigor, sem prejuízo da aplicação de outras sanções cabíveis.

Art. 12. Excluem-se do disposto nesta Resolução as operações cursadas ao amparo da Resolução n. 1.834, de 26 de junho de 1991, e da Circular n. 2.199, de 16 de julho de 1992, bem como as captações de recursos no exterior, sob qualquer modalidade, cujos tomadores sejam agências ou subsidiárias de bancos brasileiros localizadas no exterior.

Art. 13. Observados os objetivos das políticas cambial e monetária, fica o Banco Central do Brasil autorizado a estabelecer prazo mínimo de amortização para as operações de que trata esta Resolução, bem como a baixar as normas complementares e a adotar as medidas julgadas necessárias a sua execução, definir limites, critérios e condições, inclusive os relacionados a aplicação, no País, dos recursos captados no exterior.

Art. 14. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas:

I - as Resoluções n.º 63, de 21 de agosto de 1967; 1.554, de 22 de dezembro de 1988; 64, de 23 de agosto de 1967; 1.564, de 16 de janeiro de 1989; 78, de 20 de dezembro de 1967; 1.646, de 6 de outubro de 1989; 125, de 12 de setembro de 1969; 1.651, de 25 de outubro de 1989; 229, de 1. de setembro de 1972; 1.652, de 25 de outubro de 1989; 236, de 19 de outubro de 1972; 1.704, de 27 de abril de 1990; 237, de 19 de outubro de 1972; 1.726, de 27 de junho de 1990; 259, de 12 de junho de 1973; 1.734,

de 31 de julho de 1990; 265, de 31 de agosto de 1973; 1.754, de 5 de outubro de 1990; 279, de 7 de fevereiro de 1974; 1.809, de 27 de março de 1991; 432, de 23 de junho de 1977; 1.820, de 24 de abril de 1991; 449, de 16 de novembro de 1977; 1.838, de 26 de junho de 1991; 479, de 20 de junho de 1978; 1.853, de 31 de julho de 1991; 586, de 7 de dezembro de 1979; 1.869, de 25 de setembro de 1991; 588, de 7 de dezembro de 1979; 1.889, de 18 de dezembro de 1991; 595, de 16 de janeiro de 1980; 1.917, de 25 de março de 1992; 644, de 22 de outubro de 1980; 1.938, de 30 de junho de 1992; 686, de 18 de março de 1981; 1.965, de 30 de setembro de 1992; 741, de 16 de junho de 1982; 1.967, de 30 de setembro de 1992; 813, de 6 de abril de 1983; 1.986, de 28 de junho de 1993; 890, de 28 de dezembro de 1983; 1.989, de 30 de junho de 1993; 898, de 14 de março de 1984; 2.004, de 13 de julho de 1993; 899, de 29 de março de 1984; 2.014, de 31 de agosto de 1993; 955, de 12 de setembro de 1984; 2.170, de 30 de junho de 1995; 956, de 12 de setembro de 1984; 2.235, de 31 de janeiro de 1996; 992, de 13 de dezembro de 1984; 2.312, de 5 de setembro de 1996; 1.128, de 15 de maio de 1986; 2.395, de 25 de junho de 1997; 1.134, de 15 de maio de 1986; 2.440, de 12 de novembro de 1997; 1.189, de 8 de setembro de 1986; 2.483, de 26 de março de 1998; 1.369, de 30 de julho de 1987; 2.500, de 28 de maio de 1998; 1.521, de 21 de setembro de 1988; 2.590, de 28 de janeiro de 1999; 1.539, de 30 de novembro de 1988; 2.683, de 29 de dezembro de 1999; 1.540, de 30 de novembro de 1988; 2.721, de 24 de abril de 2000; 1.541, de 30 de novembro de 1988;

II - as Circulares n.s 180, de 29 de maio de 1972; 1.167, de 7 de maio de 1987; 186, de 1. de setembro de 1972; 1.193, de 24 de junho de 1987; 187, de 1. de setembro de 1972; 1.208, de 21 de julho de 1987; 190, de 19 de outubro de 1972; 1.289, de 5 de fevereiro de 1988; 207, de 12 de junho de 1973; 1.299, de 9 de março de 1988; 218, de 31 de agosto de 1973; 1.313, de 29 de abril de 1988; 230, de 29 de agosto de 1974; 1.326, de 30 de junho de 1988; 231, de 29 de agosto de 1974; 1.343, de 29 de julho de 1988; 266, de 5 de agosto de 1975; 1.384, de 30 de novembro de 1988; 276, de 13 de novembro de 1975; 1.385, de 30 de novembro de 1988; 349, de 23 de junho de 1977; 1.386, de 30 de novembro de 1988; 359, de 16 de novembro de 1977; 1.387, de 30 de

novembro de 1988; 379, de 20 de junho de 1978; 1.400, de 28 de dezembro de 1988; 385, de 14 de julho de 1978; 1.422, de 16 de janeiro de 1989; 389, de 11 de agosto de 1978; 1.477, de 27 de abril de 1989; 428, de 18 de abril de 1979; 1.557, de 20 de dezembro de 1989; 480, de 10 de dezembro de 1979; 1.577, de 9 de fevereiro de 1990; 498, de 28 de janeiro de 1980; 1.588, de 2 de março de 1990; 503, de 13 de fevereiro de 1980; 1.604, de 18 de março de 1990; 600, de 22 de janeiro de 1981; 1.622, de 23 de março de 1990; 607, de 19 de fevereiro de 1981; 1.639, de 29 de março de 1990; 648, de 5 de agosto de 1981; 1.686, de 19 de abril de 1990; 669, de 29 de dezembro de 1981; 1.748, de 7 de junho de 1990; 680, de 12 de fevereiro de 1982; 1.768, de 4 de julho de 1990; 769, de 6 de abril de 1983; 1.937, de 15 de abril de 1991; 770, de 6 de abril de 1983; 1.980, de 27 de junho de 1991; 850, de 14 de março de 1984; 2.261, de 29 de dezembro de 1992; 852, de 29 de março de 1984; 2.290, de 18 de março de 1993; 853, de 29 de março de 1984; 2.334, de 13 de julho de 1993; 883, de 13 de setembro de 1984; 2.349, de 4 de agosto de 1993; 938, de 21 de junho de 1985; 2.378, de 11 de novembro de 1993; 957, de 18 de setembro de 1985; 2.384, de 26 de novembro de 1993; 960, de 2 de outubro de 1985; 2.390, de 22 de dezembro de 1993; 967, de 30 de outubro de 1985; 2.400, de 12 de janeiro de 1994; 972, de 29 de novembro de 1985; 2.410, de 2 de março de 1994; 978, de 18 de dezembro de 1985; 2.414, de 17 de março de 1994; 995, de 30 de janeiro de 1986; 2.545, de 9 de março de 1995; 998, de 18 de fevereiro de 1986; 2.564, de 27 de abril de 1995; 1.020, de 7 de abril de 1986; 2.607, de 23 de agosto de 1995; 1.021, de 7 de abril de 1986; 2.718, de 5 de setembro de 1996; 1.027, de 16 de maio de 1986; 2.781, de 12 de novembro de 1997; 1.068, de 8 de setembro de 1986; 2.783, de 13 de novembro de 1997; 1.069, de 8 de setembro de 1986; 2.795, de 18 de dezembro de 1997; 1.089, de 13 de novembro de 1986; 2.822, de 3 de junho de 1998; 1.091, de 14 de novembro de 1986; 2.833, de 24 de agosto de 1998; 1.099, de 17 de dezembro de 1986; 2.834, de 24 de agosto de 1998; 1.121, de 30 de janeiro de 1987; 2.859, de 27 de janeiro de 1999; 1.145, de 20 de março de 1987; 2.956, de 29 de dezembro de 1999;

III - as Cartas-Circulares n.s 113, de 21 de maio de 1974; 1.967, de 26 de julho de

1989;1.125, de 9 de novembro de 1984; 2.042, de 18 de dezembro de 1989; 1.210, de 2 de maio de 1985; 2.064, de 11 de abril de 1990; 1.233, de 24 de junho de 1985; 2.069, de 20 de abril de 1990; 1.280, de 18 de setembro de 1985; 2.107, de 8 de agosto de 1990; 1.357, de 14 de fevereiro de 1986; 2.135, de 9 de janeiro de 1991; 1.438, de 11 de julho de 1986; 2.143, de 8 de fevereiro de 1991; 1.492, de 24 de outubro de 1986; 2.151, de 28 de fevereiro de 1991; 1.510, de 20 de novembro de 1986; 2.252, de 24 de janeiro de 1992; 1.695, de 7 de agosto de 1987; 2.271, de 29 de abril de 1992; 1.743, de 30 de novembro de 1987; 2.342, de 4 de janeiro de 1993; 1.788, de 12 de abril de 1988; 2.533, de 15 de março de 1995; 1.794, de 5 de maio de 1988; 2.538, de 27 de abril de 1995; 1.802, de 1. de junho de 1988; 2.575, de 5 de setembro de 1995; 1.810, de 5 de julho de 1988; 2.656, de 12 de junho de 1996; 1.819, de 4 de agosto de 1988; 2.681, de 12 de setembro de 1996; 1.828, de 8 de setembro de 1988; 2.710, de 31 de dezembro de 1996; 1.840, de 4 de outubro de 1988; 2.770, de 14 de novembro de 1997; 1.848, de 7 de novembro de 1988; 2.780, de 8 de janeiro de 1998; 1.859, de 30 de novembro de 1988; 2.815, de 1. de setembro de 1998; 1.860, de 30 de novembro de 1988; 2.852, de 26 de maio de 1999; 1.861, de 30 de novembro de 1988; 2.853, de 27 de maio de 1999; 1.864, de 6 de dezembro de 1988; 2.879, de 12 de novembro de 1999; 1.874, de 22 de dezembro de 1988; 2.889, de 30 de dezembro de 1999; 1.878, de 28 de dezembro de 1988; 2.892, de 12 de janeiro de 2000; 1.944, de 15 de junho de 1989;

IV - os Comunicados n.s 2.068, de 30 de março de 1990; 2.426, de 21 de junho de 1991; 2.076, de 9 de abril de 1990; 2.436, de 27 de junho de 1991; 2.144, de 20 de julho de 1990; 2.759, de 19 de março de 1992; 2.145, de 20 de julho de 1990; 4.192, de 23 de setembro de 1994; 2.286, de 28 de janeiro de 1991; 4.716, de 11 de agosto de 1995; 2.292, de 1. de fevereiro de 1991; 5.007, de 14 de fevereiro de 1996;

V - os Comunicados FIRCE n.s 10, de 12 de setembro de 1969; 21, de 1. de setembro de 1972; 18, de 27 de agosto de 1970; 22, de 24 de outubro de 1972; 20, de 1. de setembro de 1972; 157, de 7 de junho de 1985;

VI - os Comunicados DECAM n.s 1.170, de 11 de julho de 1989; 1.190, de 5 de setembro de 1989; 1.183, de 18 de agosto de 1989; 1.215, de 20 de dezembro de 1989; 1.184, de 18 de agosto de 1989.

Brasília, 30 de agosto de 2000.

Arminio Fraga Neto

Presidente