

Fabiana Petersen Moretti Guerra da Silva

## **Orçamento**

Monografia apresentada  
à Universidade Federal  
do Paraná, como  
requisito para obtenção  
do grau de pós-  
graduado em  
Administração de  
Especialista em  
Administração de  
Empresas, sob a  
orientação do Professor  
Doutor. Lauro Brito de  
Almeida.

CUIABÁ  
2005

A todos aqueles que me apoiaram nesta luta pelo saber, e também a Deus pela motivação de se chegar ao conhecimento.

A meus pais e esposo,  
pela dedicação e  
paciência, bem como  
inspiração neste  
caminho.

## RESUMO

Estamos neste trabalho desempenhando um estudo sobre o orçamento, traçamos um perfil do tema, no seguinte modo, começando pelo conceito, vislumbrado aqui como *A base de todo negócio sustentável, para se iniciar um negócio e para que ele transcorra bem é importante que se premeditem despesas, custos e receitas;*

Depois traçamos o caminho dos objetivos do orçamento, características, enfim complementando toda a parte conceitual acima elencado. Portanto chegamos ao orçamento propriamente dito e suas divisões, tais como;

Orçamento de vendas, onde trouxemos o caminho do planejamento de vendas, formas de resultados de vendas, enfim tudo o que se desempenha em relação a vendas.

Orçamento de produção, traça o perfil da produção, buscando elencar todas as despesas que traça este planejamento, tais como matéria prima, empregados, também um dispositivo de fundamental importância para o desempenho do orçamento.

Orçamento de despesas, busca introduzir todo o custo da produção, ou seja, o que se gasta para se produzir um produto, o que denota despesa.

Orçamento de caixa, vem denotar o que entra, a parte financeira da produção e da venda, tem fundamental importância no orçamento, tendo em vista ser o pólo dimensional entre o lucro e o prejuízo.

Orçamento de mão de obra e matéria prima, vem juntos, tem função principal bilateral, sendo que um vai ser usado de forma indispensável para produzir um produto, e o outro faz o produto.

Orçamento de investimento, esta vem na parte inicial e final do orçamento, sendo que na inicial é quanto se investe, quanto se gasta para fazer um produto, e no fim traça-se um perfil de quanto se deu o lucro e a forma de um novo investimento.

Por fim temos o controle orçamentário, onde trouxemos as indagações dos padrões e avaliações orçamentárias.

**Palavra chave - planejamento**

## SUMMARY

We are in this work playing a study on the budget, trace a profile of the subject, in the following way, starting for the concept, glimpsed here as the base of all sustainable business, to initiate a business and so that it transcorsa is important well that expenditures, costs and prescriptions are premeditem; Later we trace the way of the objectives of the budget, characteristics, at last complementing all the conceptual part above elencado. Therefore we arrive at the budget properly said and its divisions, such as; Budget of vendas, where we brought the way of the planning of vendas, forms of results of vendas, at last everything what vendas is played in relation. Budget of production, traces the profile of the production, searching to elencar all the expenditures that this planning traces, such as substance cousin, employees, also a device of basic importance for the performance of the budget. Budget of expenditures, searches to all introduce the cost of the production, or either, what it is spent to produce a product, what denotes expenditure. Budget of box, comes to denote what it enters, the financial part of the production and of venda, it has basic importance in the budget, in view of being the dimensional polar region between the profit and the damage. Budget of hand of workmanship and substance cousin, comes together, has bilateral main function, being that one goes to be used of indispensable form to produce a product, and the other makes the product. Budget of investment, this comes in the initial part and final of the budget, being that in the initial it is how much invests, how much a profile is spent to make a product, and in the end is traced of how much it gave to the profit and the form of a new investment. Finally we have the budgetary control,

where we brought, the budgetary investigations of the standards and evaluations.

Word key - planning

## SUMÁRIO

	Introdução	12
01	Conceito	16
01 - 01	Objetivos	26
02	O que é orçamento empresarial?	29
02 - 01	Característica do orçamento empresarial	29
02 - 02	Vantagens do sistema orçamentário	29
02 - 03	Limitações do sistema de orçamento	31
03	Etapas para implantação	34
03 - 01	Princípios da boa utilização de orçamentos	34
04	Aspectos básicos do orçamento	36
04 - 01	Adequação do sistema de orçamento a estrutura organizacional da empresa	36
04 - 02	Exigências importantes para a implantação do sistema orçamentário em uma empresa	37
04 - 03	Sistema integrado de informações	39
04 - 04	Sistema de planejamento e controle	39
04 - 05	Planejamento e controle de entrada e saída	40
05	Conceito de sistemas	41
05 - 01	Classificação dos sistemas	41
06	Empresas como um sistema aberto	42
06 - 01	Filosofia de uma empresa	42
06 - 02	Planejamento segundo alguns autores	42
06 - 03	Planejamento segundo opinião de executivos	42
06 - 04	Os níveis de planejamento	43
06 - 05	O processo de planejamento estratégico	44
07	Estratégia - definição	45
08	Dimensões temporais do SPC	48
09	Orçamento de vendas	52
09 - 01	Análise dos fatores internos e externos	53
09 - 02	Decisões fundamentais ; objetivos e políticas	55
09 - 02 - 01	Objetivos	55
09 - 02 - 02	Políticas de Marketing	56
09 - 03	Tipos de análise	58
09 - 04	Critérios de detalhamento do planejamento de vendas	60
09 - 05	Identificação e definição dos prazos para sistema de financiamento	62
09 - 06	Responsável pela previsão de venda	63
09 - 07	Previsão de vendas	64
09 - 07 - 01	Tipos de previsões de vendas	65
09 - 07 - 02	Previsão de vendas por tendência interna	66
09 - 07 - 03	A fixação de padrões de venda	67
10	Orçamento de produção	70
10 - 01	Introdução	70
10 - 02	Condicionantes básicos	72
10 - 03	Programação da produção e políticas de estoque	75

10 – 04	Processo de orçamento da produção	76
10 – 05	Passos para elaboração do orçamento de produção	77
10 – 06	Orçamento de produção	78
10 – 07	Política de estoque	81
10 – 08	Característica de venda e de produção	82
11	Orçamento de matéria prima	85
11 – 01	Orçamento de estoques de matéria prima	85
11 – 02	Orçamento de custos da matéria prima consumido	86
11 – 03	Classificação da matéria prima	88
11 – 04	Orçamento de matéria prima – dados básicos	88
11 – 05	Orçamento de compras e estoques de matéria prima	88
11 – 05 – 01	O orçamento de compra específica	88
12	Orçamento de mão de obra direta	90
12 – 01	Determinação de número de horas necessárias	91
12 – 02	Orçamento de mão de obra – diretas razões para preparação	93
12 – 03	Método de preparação do orçamento de “mod”	93
12 – 04	Métodos de calculo de tempo - padrão	93
13	Orçamento de despesas	95
13 – 01	Orçamento de despesas - premissas	96
13 – 02	Orçamento de custos indiretos	96
13 – 02 – 01	Orçamento custos indiretos processo do trabalho	97
13 – 02 – 02	Orçamentos custos indiretos bases de rateio	97
13 – 03	Apuração do custo industrial	98
13 – 04	Despesas de vendas	98
13 – 05	Despesas de distribuição	98
13 – 06	Orçamento de despesa administrativa	99
14	Orçamento de investimento	100
14 – 01	Orçamento de capital - definição	100
14 – 02	Orçamento de capital – etapas para elaboração	100
14 – 03	Orçamento de capital – métodos de avaliação de proposta	101
14 – 03 – 01	Método do payback o período de retorno	101
14 – 03 – 02	Método da taxa média de retorno	101
14 – 03 – 03	Método do valor atual liquido	101
14 – 03 – 04	Método da taxa interna de retorno	102
14 – 04	A importância da projeção de balanço	102
14 – 04 – 01	Projeção das contas a receber	103
14 – 04 – 02	A projeção do balanço patrimonial	103
14 – 05	Modelo articulado de avaliação de desempenho econômico financeiro	103
15	Orçamento de caixa	105
15 – 01	Objetivos	106
15 – 02	Métodos de elaboração do orçamento de caixa	107
15 – 03	Orçamento de caixa através do método direto	108
15 – 04	Método de orçamento de caixa pelo método direto	108
15 – 05	Orçamento de caixa do método do lucro ajustado	110
15 – 06	Orçamento de caixa através do método da diferença do capital de giro	111

15 – 07	Modelo de orçamento de caixa pelo método da diferença do capital de giro	112
15 – 08	Vantagens do orçamento de caixa	113
16	Controles orçamentários	117
16 – 01	Controle e responsabilidade	118
16 – 02	Fixação de padrões	119
16 – 02 – 03	Fixação de padrão para custos físicos	119
16 – 02 – 04	Fixação de padrões de custos administrados	120
16 – 02 – 05	Fontes de dados para a fixação de padrões	121
16 – 02 – 06	Utilização de padrão no processo administrativo	122
16 – 03	Controle orçamentário com base na análise de variações	123
16 – 04	Introdução de um sistema de controle orçamentário	124
16 – 05	Avaliação de um sistema de controle	126
	Conclusão	128
	Bibliografia	129

## Orçamento

### Introdução

Ao tecer comentários sobre o tema orçamento, vislumbramos de uma vasta bibliografia a ser observada, tais como Tung, Costa Santos, Welsch, tratando assim da formação desta metodologia de forma clara e objetiva.

Vislumbraremos neste trabalho, desde a concepção conceitual, até as modalidades práticas que eventualmente podem acontecer, mostrando assim todo aparato necessário para o presente orçamento.

Estarão presentes também todos o estudo dos requisitos necessários para elaboração de um orçamento, sua formação, seu procedimento e principalmente sua atuação junto as empresas, formando assim um importante aliado na administração empresarial, bem como na contabilidade da empresa.

Efetuar o orçamento anual de uma empresa não significa apenas demonstrar aquilo que vai ocorrer durante o ano contábil, deve-se sim respeitar suas anotações e principalmente não sair do orçamento, do projeto orçamentário, sob pena de perda

de receita, podendo assim, até levar a falência da empresa, demonstrando a eficácia da presente movimentação contábil.

Portanto não deixa de merecer, muito pelo contrario, denota de grande importância o tema, sendo objeto de estudo para os profissionais da área de administração e contabilidade, bem como deve ser obrigatoriamente estudado por todos aqueles que pretendem projetar sua empresa, sua casa, enfim, demonstrar controle financeiro de gastos e receitas.

É isso que tentamos demonstrar neste trabalho, a força do orçamento, buscando novos processos administrativos para auxilio durante a tomada de decisões, buscando a aplicação de determinadas técnicas, no sentido de facilitar o dia a dia, e proporcionalmente, controle real de resultados, definindo metas e objetivos, com foco claro, proporcionando resultados operacionais satisfatórios.

Através da produção desta pesquisa, serão os benefícios atingidos, controlar é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado. Uma vez implantado a gestão orçamentária, é possível redirecionar, enfatizar, ajustar as ações para atingir os objetivos previamente traçados.

É a única abordagem global ao processo de administração até agora desenvolvida que, se usada com o conhecimento apropriado e bom senso, leva inteiramente em conta o papel dominante do administrador e proporciona um sistema de referência para aplicação de elementos básicos da administração científica, tais como a administração por objetivos, comunicação efetiva, administração com base na participação generalizada do maior número possível de indivíduos, controle dinâmico contínuo, contabilidade por níveis e áreas de responsabilidade, administração por exceção e flexibilidade administrativa.

Desenvolveremos também as principais vantagens do orçamento, tais como;

- Desenvolvimento da sofisticação da administração em seu uso
- Elaboração de um plano orçamentário realista
- Estabelecimento de objetivos e padrões realistas
- Comunicação adequada de atitudes e políticas de níveis administrativos superiores.
- Obtenção de flexibilidade administrativa no uso do sistema.

- Atualização do sistema de acordo com o dinamismo do meio em que a administração atua.

## **01 – Conceito**

A base de todo negócio sustentável vem do orçamento, para se iniciar um negócio e para que ele transcorra bem é importante que se premeditem despesas, custos e receitas; e através de um orçamento é possível obter bons resultados. Mas é necessário conhecer os seus aspectos básicos.

Em um mundo globalizado e principalmente capitalista em que vivemos é de extrema importância projetar o futuro das empresas, tais como investimentos, receita e despesa, buscando assim dar maior sustentação a saúde financeira destas, levando em conta estarmos situados em um país do qual não tem uma política financeira estimulante e uma carga tributária estrondosa.

Portanto necessário se faz a utilização de um orçamento, este que significa, em conformidade com o dicionário Houaiss<sup>1</sup>;

Avaliação ou cálculo aproximado do custo de (obra, empreendimento, serviço etc.); estimativa, cômputo. Cálculo da receita e da despesa; pormenorização da receita e da aplicação de recursos a serem disponibilizados para certa finalidade.

---

<sup>1</sup> HOUAISS, Dicionário Eletrônico.

Orçamento pode ser definido como um plano físico e monetariamente quantificado, correspondendo assim a uma simulação de caráter operacional, econômico, financeiro e patrimonial, devidamente fundamentado nos planos operacionais. Destaque-se a importância da visão do todo do orçamento, visto que seu principal objetivo é a coordenação de esforços para a obtenção da eficácia empresarial, por meio do atingimento de metas de suas várias áreas de responsabilidade.

Não podemos falar em orçamento sem pensar em planejamento, execução e controle, tal como definimos cada um abaixo;

Planejamento tem o seguinte conceito, em conformidade com Cleland e King (1972:197).<sup>2</sup>

(...) tem sido desenvolvida uma teoria argumentando que o futuro da civilização, de um país, ou uma pessoa é determinado em grande parte por suas imagens do futuro com possibilidade de alterá-las e ajusta-las, e deste modo, guiar uma nação ou o futuro das pessoas. ...O conceito básico é que por meio do pensamento sobre o futuro, alguém pode criar o futuro, de acordo com sua imagem.

---

<sup>2</sup> DE ALMEIDA, Prof. Lauro Brito, Gestão Orçamentária, Curso de Especialização em gestão de negócios, Londrina, 2004, pg. 06, apud, Cleland & King (1972/197).

Os gestores estarão se orientando através de imagens de futuro, buscando assim uma verdadeira saúde empresarial satisfatória, suas decisões sobre eventos e execuções, estarão se orientando por um produto de reflexão sobre os estados futuros desejados.

A finalidade do processo de planejamento é fornecer uma estrutura quanto à habilidade conceitual necessária para a produção de planos consistentes, considerando as ameaças e oportunidades do ambiente e as forças e fraquezas da empresa, ackoff<sup>3</sup> aponta três características:

01... É algo que fazemos antes de agir, isto é, tomada antecipada de decisão. É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação.

02 ... É necessário quando a consecução do estado futuro que desejamos, envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões.

03... É um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. O planejamento, portanto, se preocupa tanto

---

<sup>3</sup> DE ALMEIDA, 2004, P. 07, apud Ackoff (1975:2-3)

em evitar ações incorretas, quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar oportunidades.

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

Existem alguns tipos de planejamento, tais como;

**Planejamento estratégico** – desenvolver mecanismos, ou até mesmo, buscar amenizar situações, buscar estratégias de mercado, cabendo a empresa interpreta-los de modo a identificar ameaças e ou oportunidades. Em nível interno também são emitidos sinais que devem ser interpretados e decodificados em pontos fortes e fracos.

Motta<sup>4</sup> (1984:11) analisa;

...o planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, por meio de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem,

---

<sup>4</sup> DE ALMEIDA, 2004, pg. 08, apud, Motta (1987/72)

examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo.

**Planejamento operacional** – Nesta fase de planejamento os gestores, de posse de estratégias delineadas no planejamento estratégico e para implementá-las, irão definir objetivos, metas e planos operacionais alternativos.

Para Nakagawa<sup>5</sup> (1987/72) o planejamento operacional é realizado, geralmente através de duas etapas:

- processo de elaboração de planos alternativos de ação, capazes de implementar as políticas, diretrizes e objetivos estratégicos da empresa.
- processo de avaliação e aprovação dos planos alternativos de ação na etapa anterior.

**Planejamento administrativo** – volta-se para a melhor estruturação possível dos recursos. Nesse caso, um projeto de reformulação de sistemas de informações ou um projeto de reorganização de uma divisão ou departamento são exemplos de atividades que, programadas para dado período, estariam

---

<sup>5</sup> DE ALMEIDA, 2004, Pg. 08, apud, Nakagawa (1987/72)

enquadradas nessa categoria. Também denotamos o orçamento como instrumento de gestão, onde Frezatti, observa que:<sup>6</sup>

1 – A crença que o planejamento empresarial se constitui uma ferramenta poderosa e insubstituível dentro do universo dos negócios, mormente no ambiente turbulento que as empresas vivem a partir da segunda metade da década de 90. Em alguns casos, o desafio a globalização e mesmo a necessidade tática de adaptação ao mercado se apresentam com tal freqüência que fica muito difícil entender o gerenciamento do negócio sem um instrumental que permita aos gestores o adequado balizamento. Nesse sentido, inúmeras são as obras que permita aos gestores o adequado balizamento. Nesse sentido, inúmeras são as obras existentes que poderiam orientar e suportar a visão gerencial dos executivos rumo ao adequado planejamento dos negócios. Se isso é verdade, porque o adequado gerenciamento nem sempre ocorre?

2 – A percepção de que , embora importantes, planejar, e controlar o negócio, em muitas empresas, se constituem em ações que não são adequadamente entendidas pelos executivos. Isso foi percebido em empresas organizadas que tinham a tradição na montagem e gerenciamento do

---

<sup>6</sup> DE ALMEIDA, 2004, Pg. 11, apud, Frezatti (1999/14-16)

seu plano de negócios. É curioso como, em alguns casos, a disponibilização de certos modus operandi faria com que executivos da empresa julgassem que, de per si, ele resolveria os problemas da empresa no seu gerenciamento dia a dia. É como se imaginar que ao dispor de um sistema de orçamento na empresa, ele pudesse garantir o sucesso do processo de planejamento, bem como por meio dele, o sucesso almejado. Em outros as organizações entendiam que o planejamento se constituiria em um tipo de atividade prospectiva e o controle seria uma forma de se constatar se aquilo que havia sido decidido estaria ou não sendo verificado, quando na verdade, o relacionamento entre ambos, se caracteriza como algo muito mais interativo e dinâmico. Na verdade, um aspecto extremamente preocupante percebido foi que certas organizações chegaram a questionar a validade do processo de planejamento, no lugar de avaliar se teriam ou não tratado adequadamente as variáveis que compõe tal processo.

3 - A intuição de que o fator comportamental tem um peso ainda mais importante do que aquele já atribuído. Em outras palavras, significa que a empresa deve incorporar ao seu lado cultural toda a filosofia do planejamento, de maneira realmente identificada com as suas características. Não ocorrendo isso,

planejar fica sendo um instrumento artificial e inadequado na rotina da organização.

Existem também os princípios fundamentais do sistema dos orçamentos, tais como;<sup>7</sup>

**01 – Envolvimento dos gerentes** –

Pressupondo a aderência dos gerentes à filosofia, crenças e valores da empresa, este princípio preconiza a necessidade dos gestores participarem ativamente do processo de planejamento e controle.

**02 – Adaptação organizacional** –

Por este princípio deve haver uma perfeita compatibilização entre a estrutura organizacional e o processo de tomada de decisões, para que seja possível implementar o princípio da accountability.

**03 – Contabilidade por áreas de responsabilidade** –

Os sistemas de informações do orçado e do realizado devem estar estruturados por áreas de responsabilidade, a fim de que a elaboração e aprovação de planos, e o controle da execução dos mesmos sejam atribuíveis aos responsáveis de cada área.

**04 – Orientação para objetivos** –

O sistema de orçamentos deve contribuir para que na elaboração e aprovação dos planos de ação, as políticas e diretrizes sejam elaboradas no sentido de que as

---

<sup>7</sup> DE ALMEIDA, 2004, Pg. 17

metas e objetivos da empresa sejam atingidos eficientemente e eficazmente.

**05 – Comunicação integral** – Para que se verifique a efetiva comunicação das políticas, diretrizes, planos e objetivos da empresa a todos os níveis de gerentes é preciso buscar-se a compatibilização entre o sistema de informações, o processo de tomada de decisões e a estrutura organizacional.

**06 – Expectativas realísticas** – para que os objetivos do sistema de orçamentos sejam motivadoras precisam ser desafiadores e, para tanto, os padrões de produtividade, eficiência e eficácia devem ser elevados, embora não impossíveis de serem atingidos, ou seja, devem ser fixados com base em valores esperados compatíveis com a realidade da empresa.

**07 – Oportunidade** – Cada etapa do sistema de orçamentos deve ter uma data de início e fim de atividades. Nada é mais desastroso para a confiabilidade e a eficácia do sistema do que os planos de ação ou relatórios de avaliação de desempenhos cheguem às mãos dos gerentes, respectivamente, após o início das atividades ou muito tempo após o seu término.

**08 – Aplicação flexível** – O sistema de orçamentos é um guia para ações racionais e sistematizadas e não

instrumentos de dominação, e dado o limitado conhecimento do futuro a filosofia de planejamento da adaptação enfatiza a crença de que o principal valor do sistema está no processo de produzir os planos e não nos planos em si e, assim, o sistema deve permitir correções, ajustes, revisões de planos, na medida em que não o fazendo inibe-se os orçamentos como sistema de apoio às operações e à gestão.

**09 – Reconhecimento dos esforços individuais e de grupos** – Os gerentes são contratados porque são competentes tomadores de decisões e para mante-los sempre motivados é preciso reconhecer os esforços individuais e grupos, necessitando-se, pois, que a empresa tenha políticas e planos de incentivos adequados.

**10 – Acompanhamento** – Este principio reforça o do envolvimento dos gerentes, uma vez que as atividades em que execução precisam ser mensuradas, avaliadas e controladas com vistas a três objetivos:

- a) No caso de desempenho inferior, dar início a ações corretivas.
- b) No caso de desempenho favorável, reconhece-lo e se possível, permitir a transferência do conhecimento aos gestores de outras áreas.
- c) Aperfeiçoar o próprio processo de tomada de decisões.

## **01 – 01 - Objetivos**

Como instrumentos da administração, os orçamentos elaborados fornecem direção e instrução para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado. O planejamento além de apoiar-se nas limitações e oportunidades apresentadas pelos recursos da empresa e pelo ambiente externo, baseia-se em padrões de desempenho ou em alvos de atuação considerados desejáveis pela administração e pelos proprietários da empresa.

Evidentemente, os objetivos, como reflexo dos níveis de desempenho desejados pela administração e pelos proprietários de uma empresa, estão sujeitos a modificações. A alteração de objetivos pode ser provocada ou exigida por mudanças na filosofia básica da empresa, da qual derivam os objetivos. Por exemplo, havendo um conflito entre o objetivo de manter a liderança tecnológica, que exige despesas substanciais em pesquisa e desenvolvimento, e a maximização do lucro por ação, conduzindo a um prolongamento da vida econômica dos produtos já existentes em detrimento de novos, os objetivos específicos poderão oscilar conforme mude a principal ênfase, se a um ou a outro desses dois aspectos.

Em padrões e alvos também são chamados de objetivos. Sejam de que natureza forem, alguma taxa de lucro sobre o ativo total, sobre o patrimônio líquido, um certo nível de faturamento, liderança tecnológica ou participação no mercado, os objetivos devem possuir duas características básicas para poderem ser usados na direção das atividades de uma empresa, através de sua tradução em planos e orçamentos.

Os objetivos também podem mudar, simplesmente porque são fixados em condições de incerteza ou desconhecimento parcial do futuro. A filosofia básica da empresa pode não ser alterada, mas é possível que a mudança, provocada por novos acontecimentos externos ou internos, exija a confecção de novos orçamentos em meio a um período de planejamento, com o conseqüente redirecionamento da aplicação de recursos.

No caso da elaboração e utilização de orçamentos, já que esse tipo de instrumento envolve tanto facetas de planejamento quanto de controle, vários aspectos importantes precisam ser levados em conta;

a) No que se refere mais especificamente ao planejamento, a empresa deve contar com um procedimento sistemático regular, tanto quanto o permitam seus recursos, de

coleta de informações sobre as condições do ambiente externo que a circunda.

b) No caso de controle, destacamos o papel a ser desempenhado pela contabilidade da empresa como mecanismos de registro dos fatos ocorridos.

## **02 - O que é orçamento empresarial?**

Parte integrante do sistema de planejamento e controle (SPC), pode ser definida como sendo a quantificação e apresentação de forma antecipada dos planos, projetos e estratégias de uma empresa.

### **02 – 01 - Características do orçamento Empresarial**

- Engloba todas as atividades de uma empresa;
- Estabelecem relações entre as receitas, os custos, as despesas, os investimentos, etc.
- Compara os resultados previstos com os efetivamente realizados;
- Predetermina operações a serem realizadas.

### **02 – 02 - Vantagens do sistema orçamentário**

A utilização de um sistema orçamentário, entendido aqui como um plano abrangendo todo o conjunto das operações anuais de uma empresa, através da formalização do desempenho dessas importantes funções administrativas gerais, oferece inúmeras vantagens que decorrem diretamente dessa formalização. Dentre as mais significativas, podemos mencionar:<sup>8</sup>

Fixação de objetivos e políticas concretas para a empresa; - a existência e a

---

<sup>8</sup> SANTOS, Celso da Costa, e outro, Orçamento na administração de empresas, 2 ed., São Paulo, Atlas, 2000, p. 23/24.

utilidade do sistema exigem que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades. Através da sistematização do processo de planejamento e controle, graças ao uso de orçamentos, isto introduz o hábito do exame prévio e cuidadoso de todos os fatores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a administração da empresa a dedicar a atenção adequada e oportuna aos efeitos eventualmente causados pelo surgimento de novas condições externas.

Exame prévio dos fatores que influenciam a tomada de decisão; - por meio de diversos orçamentos parciais num orçamento global, este sistema de planejamento força todos os membros da administração a fazerem planos de acordo com os planos de outras unidades da empresa, aumentando o seu grau de participação na fixação de objetivos, mesmo que não sejam os mais altos objetivos da empresa, mas sim a medida do alcance de sua autoridade.

Atenção aos efeitos causados pelo ambiente externo; - obriga os administradores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais serão responsáveis, em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos vagos e imprecisos.

Força todos os colaboradores da empresa a fazerem planos; - Reduz o envolvimento

dos altos administradores com as operações diárias através da delegação de poderes e de autoridade que se refletem nos orçamentos das diferentes unidades operacionais.

Obriga os administradores a datarem e quantificarem suas atividades reduz o tempo investido em rotinas pelos altos executivos, elevando o tempo para decisões estratégicas,

Melhora o compromisso e conteúdo das decisões empresariais gestão pró-ativa uso mais racional dos recursos.

### **02 – 03 - Limitações do sistema de orçamento**

Mas, apesar de todas as vantagens e contribuições que o uso de um sistema de planejamento e controle orçamentários pode proporcionar a uma empresa, a seus administradores e proprietários, bem como a funcionários, clientes e fornecedores, ele não é a resposta para todos os males, pois, para ser bem aplicado numa empresa, requer as atitudes apropriadas e o conhecimento da técnica envolvida na sua utilização. Via de regra, a utilidade deste sistema esbarra com os seguintes obstáculos;<sup>9</sup>

Dados e estimativos sujeitos a erros;- Os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo da estimação e a própria incerteza inerente ao ramo de operações da empresa.

---

<sup>9</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 24/25

Entretanto, se a finalidade é planejar, nada pode ser feito para eliminar inteiramente qualquer margem de erro. Afinal de contas, é melhor planejar com consciência do erro que possa estar sendo cometido do que simplesmente admitir o futuro como incerto e não fazer preparativos para enfrentá-lo.

Custo de implantação e manutenção implica, obrigatoriamente, em um modelo de gestão participativa, os cálculos orçamentários devem ser formulados, tanto em volume, como em valores monetário; - O custo do sistema, é claro que está técnica não pode ser usada com a mesma intensidade e complexidade por empresas de todos os tamanhos, ou seja, nem todas as empresas contam com recursos necessários para contratar pessoal especializado em supervisão de orçamentos e desviar tempo do pessoal de linha para planejar a elaborar orçamentos.

Conjuntura econômica dinâmica;

Pode tornar-se uma peça burocrática, se desvinculado do planejamento, apresenta deficiências na sua execução;

Condições para implantação; Condições para implantação, designação clara dos níveis de autoridade e responsabilidade existência de um sistema de custos como base para a tomada de decisões definição da periodicidade orçamentária e suas revisões;

Envolvimento da alta administração;  
Envolvimento dos administradores responsáveis pelo sucesso das operações da empresa;

Ênfase apenas nas diferenças significativas entre o planejado e o executado desenvolvimento de cultura organizacional orçamentária; Elaboração de um manual de procedimentos orçamentários;

### **03 - Etapas para implantação**

#### **03 – 01 - Princípios da boa utilização de orçamentos**

Tanto a introdução de um sistema orçamentário em uma empresa que até então não utilizava quanto a sua utilização regular durante anos seguidos requerem, para um aproveitamento adequado das vantagens existentes bem como para a superação das limitações mencionadas no capítulo anterior a obediência a alguns princípios ou condições fundamentais que a seguir enumeramos: Previsão de vendas, elaborada com base no planejamento estratégico da empresa, pesquisa de mercado, histórico das vendas;

Orçamento de produção, programação das atividades e insumos exigidos para gerar as unidades físicas a serem produzidas; - é indispensável que a alta cúpula administrativa da empresa apóie a utilização do sistema em seus vários aspectos. Desse modo, estaremos esperando que a alta administração entenda a natureza e os elementos básicos da elaboração de orçamentos, esteja convencido de sua utilidade para a empresa.

Política de estoques, determinação dos níveis de estoque desejáveis de matéria-prima, produtos em elaboração e produtos acabados;

- Planejamento de compras compatibilizando os níveis de estoque com os prazos de entrega dos fornecedores e a disponibilidade financeira;
- Projeção do resultado esperado;
- Projeções de custos, fluxo de caixa e balanço.

## **04 - Aspectos básicos do orçamento**

### **04 – 01 - Adequação do sistema de orçamentos à estrutura organizacional da empresa.**

Planejamento e controle, as atividades administrativas particularmente favorecidas pelo uso de um sistema orçamentário, pressupõem também a designação de níveis de autoridade, e de responsabilidade pelas decisões, além de medidas necessárias para que sejam alcançados os objetivos da empresa.

Essa designação de autoridade e responsabilidade, qualquer que seja o critério adotado. Ao ser feito o planejamento, o orçamento servirá melhor como instrumento de administração se for elaborado segundo as linhas dessa estrutura. É necessário dizer que, assim como a montagem de uma estrutura de autoridade e de responsabilidade visa estabelecer um arcabouço para permitir a execução de operações correntes com um mínimo de direção superior, a elaboração de orçamentos por unidade de responsabilidade também contribui para formalizar o processo esperado de consecução dos objetivos numéricos da empresa durante o período em questão.

Na execução de tarefa de controle é essencial a existência dessas linhas definidas de responsabilidade. A fonte de dados para o controle é a contabilidade, mas estamos falando aqui

de uma contabilidade por áreas de responsabilidade. Em outras palavras, o plano de contas adotado para a função de controle deverá ser capaz de permitir que os dados reais para o necessário acompanhamento e a avaliação do desempenho sigam as linhas da elaboração do orçamento, o que, segundo o que propomos, deve ser feito por áreas de autoridade e responsabilidade sobre partes das operações da empresa.

#### **04 – 02 - Exigências importantes para a implantação do sistema orçamentário em uma empresa.**

Uma das primeiras decisões a serem tomadas a respeito da utilização de orçamento diz respeito ao período que será coberto pelos planos orçamentários que devem ser elaborados. O ciclo de operações de uma empresa, isto é, o tempo transcorrido desde a primeira atividade de aquisição de um serviço ou fator de produção até a conclusão do processo de transformação desses fatores em um produto ou serviço final, bem como o recebimento e o pagamento correspondente, é reconhecido com a unidade básica de atividade e, portanto, seria a base lógica para os períodos de planejamento e controle.

É por isso que o mais comum e recomendável é usar o prazo de um ano, com segmentos parciais de meses e trimestres, coincidindo com o exercício social da empresa, mesmo que este

não seja o próprio ano civil. A subdivisão dos planos e relatórios em meses e trimestres visa a dois aspectos;<sup>10</sup>

A) Os subperíodos mais próximos do momento presente devem ser menores do que os mais distantes, já que é mais fácil prever com precisão o que não está tão afastado no futuro. Isso envolve, evidentemente, a subdivisão do trimestre em meses, à medida que o tempo passa, o início do que era um trimestre distante, em certa data, é finalmente alcançado.

B) Os relatórios de controle, emitidos por períodos mais curtos, favorecem o acompanhamento mais freqüente das atividades, bem como a tomada das medidas corretivas que se fazem necessárias em face dos resultados verificados e de sua comparação com os planos.

É também desejável que as atividades a serem desenvolvidas na preparação de orçamentos e na emissão dos relatórios de controle sejam explicitadas de maneira formal e incluídas num manual acessível a todos os usuários do sistema. A elaboração desse manual é uma das atribuições do supervisor da área de orçamentos.

É o responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações. Devem ter

---

<sup>10</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 35

conhecimentos de direito tributário, custos, finanças, contabilidade, em especial a contabilidade gerencial.

Análise das decisões passadas, avaliação das tendências presentes e participação nas decisões que afetarão o futuro da empresa. Contribuir para a administração geral das operações da empresa.

#### **04 – 03 - Sistema integrado de informações**

É um sistema alimentado pelas informações dos padrões, orçamentos e a contabilidade (realidade), não só no aspecto financeiro e contábil, mas também no aspecto físico e qualitativo, e de interação da empresa com as variáveis de seu ambiente externo.

#### **04 – 04 - O Sistema de Planejamento e Controle - SPC**

Administração: Coordenação de esforços humanos em busca de atingir objetivos.

Processo de administração: Esforço global envolvendo tomada de decisões, aplicações de técnicas, procedimentos e motivação do indivíduo ou do grupo.

O SPC: Instrumento facilitador da execução eficaz do processo de administração..

## **04 – 05 - Planejamento e Controle de Entradas e Saídas**

- **Custos**
- **Receitas**
- **Lucro**
- **Pessoal**
- **Capital**
- **Matéria-prima**
- **Produtos**
- **Serviços**
- **Benefícios Sociais**
- **"Accountability"**

Obrigação de prestação de contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades decorrentes de uma delegação de poder. Só se extingue com a prestação de contas dos resultados alcançados e mensurados na contabilidade.

## **05 - Conceito de Sistemas**

A visão sistêmica é aquela que se preocupa com a compreensão de um problema em sua forma mais ampla e completa possível, em vez de estudar apenas uma ou algumas de suas partes isoladamente.

### **05 – 01 - Classificação de Sistemas**

**Abertos** - Interação com o ambiente

**Fechados** - Não interagem com o ambiente

**Estáticos** - Sem mudanças estruturais

**Dinâmicos** - Mudam a estrutura e as características de suas partes

**Homeostáticos** - Sistemas estáticos com suas partes dinâmicas.

## **06 - Empresas como um sistema aberto**

- Possui múltiplas finalidades ou funções
- Possui muitos subsistemas
- Apresenta interação permanente com as alterações decorrentes dos ambientes externos.

### **06 – 01 - Filosofia de uma empresa**

**Missão** - É a razão de ser da empresa e pode ser expressa em níveis de abstração

**Visão** - É a direção, onde a empresa pretende chegar em um determinado período de tempo

**Valores** - São princípios e crenças norteadoras das ações

### **06 – 02 - Planejamento segundo alguns autores**

Planejar é se antecipar às tendências determinadas pela dinâmica de um mercado cada vez mais competitivo. Para que as ações sejam executadas de forma a atingir os objetivos predeterminados é necessário definir os recursos a serem empregados nas mais diversas áreas da atividade empresarial.

Planejamento é um conjunto de atividades e providências destinadas a alcançar um estado futuro desejado,

principalmente em situações em que prevalece a hipótese de que o futuro diferirá do passado e do presente;

Planejamento não é um ato e sim um processo sem fim natural ou ponto final.

### **06 – 03 - Planejamento segundo opinião de executivos**

Planejamento identifica e analisa oportunidades, pontos fortes, fraquezas, problemas e ameaças, e fixa prioridades para capitalizá-los ou superá-los de forma que os recursos da empresa sejam aplicados da melhor maneira possível.

Planejamento deve ser um processo contínuo e não um exercício a ser realizado uma vez ao ano; deve envolver todos aqueles cujas funções têm implicações importantes sobre os destinos da empresa.

### **06 – 04 - Os níveis de planejamento**

- 1. Planejamento estratégico** = Macro decisões da empresa;
- 2. Planejamento administrativo** = Aplicações dos recursos físicos, humanos e financeiros;
- 3. Planejamento operacional** = Execução e alocação de recursos da maneira mais eficiente.

**06 – 05 - O processo de planejamento estratégico:**

- 1. Definição da missão do negócio;
- 2. Análise dos ambientes internos e externos da empresa;
- 3. Fixação de objetivos;
- 4. Formulação de estratégias;
- 5. Formulação de programas de ações;
- 6. Alocação de recursos;
- 7. Definição de medidas de desempenho para fins de controle
- 8. Elaboração do orçamento (projeção dos resultados).

## **07 - Estratégia - definição**

- A forma de como uma organização pretende atingir os seus objetivos;
- São planos de ação elaborados para atingirem objetivos;
- Conjunto de objetivos da empresa e a fórmula para alcançá-los;
- Definição dos caminhos para atingir os objetivos de uma empresa.

São ações ou métodos utilizados para implementar as estratégias e visam o atingimento das metas a curto prazo.

### **1 - Variáveis controláveis e não controláveis**

- A tomada de decisões administrativas compreende:
- A manipulação de variáveis controláveis;
- Aproveitamento dos efeitos das variáveis não controláveis sobre receitas, custos e investimentos.

### **2 - Identificação e avaliação das variáveis relevantes**

Externas: População, PIB, atividades dos concorrentes,

Internas: Quantidade de empregados, qualidade dos empregados, preço do produto, métodos de produção, mercado de vendas, capital, etc.

Obs.: Essas variáveis são classificadas em relação ao tempo.

### **3 - Teorias do mercado x teoria do planejamento e controle (SPC)**

Mercado: tomada de decisões como reação aos eventos externos, na correta avaliação dos cenários encontra-se definido o destino da empresa.

Planejamento: tomada de decisões com base em análises de cenários externos futuros, define o sucesso da empresa.

#### **4 - Planejar:**

- Estabelecer sistematicamente os objetivos relevantes para empresa e formular estratégias e planos realistas para alcançar tais objetivos a curto e longo prazo

#### **5 - Organizar:**

- Estruturar as tarefas a serem executadas;
- Formar a equipe de pessoal da empresa;
- Atribuir as tarefas estruturadas a indivíduos específicos através da designação de autoridade e responsabilidade.

**6 - Dirigir:**

- Exercer liderança dinâmica na implantação e execução de planos e estratégias;
- Desenvolver condições de trabalho que ofereçam motivação positiva para indivíduos e grupos.

**7 - Controlar:**

- Exercer um controle dinâmico, agressivo e flexível das operações para assegurar as realizações dos objetivos, aperfeiçoar permanentemente o processo de administração através de avaliações objetivas do "feedback" obtido.

### **08 - Dimensões temporais do SPC**

As decisões históricas e os resultados passados constituem a plataforma de lançamento das determinações voltadas para o futuro;

Planejamento periódico x Planejamento contínuo;

Planejamento de curto, médio e longos prazos.

1. A alta administração estabelece objetivos gerais, hipóteses de planejamento e diretrizes;
2. O administrador elabora o seu próprio segmento dos planos globais da empresa e apresenta à direção da empresa;
3. A direção analisa, aprova e consolida o plano de resultados para a empresa.

#### **A) Eficácia x Eficiência**

Eficácia - é o grau com que uma organização atinge seus objetivos sem debilitar seus meios e recursos.

Eficiência - relaciona-se a método, processo, e pode ser definida pela relação entre a quantidade produzida e recursos consumidos.

## **B) O SPC e o sistema contábil**

- A contabilidade fornece os dados históricos;
- O componente financeiro é geralmente estruturado de acordo com o formato contábil;
- Fornece os dados para avaliação de desempenho.

## **C) A função de controle no contexto do SPC**

- Medidas de desempenho dos objetivos, planos e padrões predeterminados;
- Comunicação dos resultados aos indivíduos e grupos envolvidos;
- Análise dos desvios;
- Aplicação de medidas corretivas.

## **D) Princípios fundamentais do SPC**

O SPC é um elemento essencial do processo de administração é basicamente uma atividade administrativa com implicações de comportamento que resultam da tarefa fundamental de tomada de decisões por toda a equipe.

- Envolvimento administrativo;
- Adaptação organizacional;
- Contabilidade por áreas de responsabilidade;
- Orientação por objetivos;
- Comunicação integral;

- Expectativas realistas;
- Ciclo de planejamento definido;
- Aplicação flexível;
- Reconhecimento do esforço individual ou do grupo;
- Acompanhamento;

#### **E) Desvantagens do SPC**

- O plano de resultados baseia-se em estimativas;
- Prazo longo de maturação;
- Burocratização dos processos administrativos.

#### **F) Vantagens do SPC**

- Obriga a análise antecipada das políticas da empresa;
- Exige uma estrutura administrativa adequada;
- Obrigam a todos os membros da administração a participar do processo de estabelecimento de objetivos e preparação de planos;
- Exige dos administradores a quantificação dos objetivos;
- Utilização mais econômica dos insumos;
- Destaca as áreas de eficiência ou ineficiências;
- Exigem dados contábeis confiáveis.

#### **G) Elementos de um sistema de Planejamento e Controle**

1. Avaliação do efeito em potencial de todas as variáveis relevantes;

2. Especificação dos objetivos gerais e específicos da empresa;
3. Formulação e avaliação das estratégias da empresa;
4. Preparação das premissas de planejamento.

#### **H ) Elementos de um sistema de Planejamento e Controle**

- Preparação e avaliação dos planos e projetos;
- Preparação e aprovação dos planos de resultados de curtos e longos prazos;
- Realização de análises suplementares;
- Execução dos planos;
- Elaboração de relatórios de acompanhamento;
- Aplicação de medidas corretivas.

### **09 - Orçamento de vendas**

Constitui um plano das vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo. Sua função principal é a determinação do nível de atividades futuras da empresa. Todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas, ou seja, tendo-se determinado o que será vendido, em que quantidades e quando, e conta-se com as informações principais para a determinação dos recursos necessários para o atendimento dessas vendas em quantidade, qualidade e por período de tempo.

Antonio Zoratto Sanvicente enquadra;<sup>11</sup>

O vínculo das empresas com essas variáveis é fruto da própria dinâmica de nosso sistema social e político. Essas variáveis afetam em maior ou menor grau todas as empresas. Encontram-se empresas operando com capacidade produtiva ociosa, por falta de mercado consumidor, pela concorrência acirrada, por falta de mão de obra especializada, por falta de matérias primas, ou por outro lado, com procura insatisfeita por falta de recursos para a expansão de suas plantas fabris, ou ainda operando com capacidade ociosa por falta de estrutura administrativa e até mesmo por problemas de personalidade de seus dirigentes.

---

<sup>11</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 43

O orçamento de vendas é por fim apresentado em tabelas nas quais são discriminadas as receitas, para o período considerado, individualizadas por produto, família de produtos, regiões geográficas, filiais de empresa, etc... As técnicas de previsão apresentadas neste capítulo são, em sua maioria, de aplicação para períodos de um ano, ou seja, o orçamento de curto prazo, que é o objeto principal deste livro. Fixação prévia das vendas, em quantidade e em valor, tendo em conta as limitações impostas à empresa e a ação desta sobre tais limitações.

- É um plano de vendas futuras para um determinado período de tempo;
- Análise dos fatores internos e externos;
- A estratégia empresarial referente às vendas só pode ser desenvolvida com base no conhecimento das limitações externas e internas;
- A avaliação dos fatores internos e externos permite determinar as diretrizes empresariais. As decisões sobre aumento de preços, diversificação dos produtos, novos métodos de venda, programas promocionais, etc.

### **09 – 01 - Análise dos fatores internos e externos**

Nas seções seguintes serão analisadas as técnicas normalmente utilizadas na previsão de vendas. As técnicas apresentadas não são de difícil utilização, mas requerem algumas

providências prévias que serão analisadas neste segmento. Inicialmente é necessário que se proceda a um acurado diagnóstico da empresa e de seu macro ambiente, visando à identificação das restrições internas e externas às vendas das empresas. Identificadas e analisadas, essas restrições formarão os subsídios às decisões fundamentais que são a fixação de objetivos e o estabelecimento de políticas gerais.

### **01 - Restrições internas:**

Os fatores de restrição interna podem ser; <sup>12</sup>

- Produção insuficiente;
- Estrutura administrativa inadequada;
- Pessoal desqualificado;
- Dificuldades de capital de giro;

### **02 - Restrições externas:**

As restrições externas exigem um pouco mais de perspicácia e a imaginação para serem detectadas. Isto porque incluem uma gama variada de fatores sobre os quais a empresa tem reduzido campo de atuação. Os fatores externos são; <sup>13</sup>

- Situação política nacional e internacional;

---

<sup>12</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 44

<sup>13</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 44

- Estabilidade econômica, taxas de juros; tem como resultado a restrição do crédito e elevação na taxa de juros.
- Mercado fornecedor de matéria-prima, mão-de-obra; também requer cuidadosa análise, principalmente em determinadas indústrias que se supre de materiais importados.
- Concorrência.

Alguns fatores externos que a empresa deve procurar avaliar para projetar suas vendas são: As alterações sócias - econômicas do país; o desenvolvimento tecnológico; o balanço de pagamentos; o índice de desemprego, a demanda, o índice de aceitação do produto, o crescimento do Pib, etc.

## **09 – 02 - Decisões fundamentais: objetivos e políticas**

### **09 – 02 - 01 - Objetivos**

É fato costumeiro verificar a negligência quanto aos objetivos em empresas de médio e até de grande porte. Não se pretende dizer que não exista objetivos, o problema é que, por se tratar de assunto sigiloso, frequentemente os objetivos são definidos sem a participação das pessoas que terão de alcançá-los e, o que é pior, sem que sejam comunicados de forma clara e objetiva. Igual negligência é conferida às políticas, que

normalmente são tratadas em termos tão genéricos que acabam dando margem a várias interpretações.

A definição clara de objetivos é necessária porque, à medida que aumenta o número de escalões hierárquicos das empresas, torna-se mais difícil fazer com que todas as pessoas envolvidas por uma decisão trabalhem nas coisas certas e nos momentos adequados. A coordenação dos esforços individuais ganha em complexidade quando se aumenta o número de pessoas envolvidas. Além das dificuldades de comunicação e coordenação, é preciso ressaltar as grandes somas de capitais envolvidas nas operações normais de uma grande empresa, ainda mais quando se trata de novos investimentos.<sup>14</sup>

Uma definição inadequada de objetivos e a negligência nos critérios de divulgação desses objetivos têm trazido resultados desfavoráveis a muitas empresas e gerando infundáveis discussões entre executivos sobre a responsabilidade por esses resultados, clima este que repercute negativamente em toda a organização.

---

<sup>14</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 46

## **09 – 02- 02 - Políticas de marketing**

Para que os objetivos de marketing sejam atingidos é necessário que se tornem algumas decisões básicas em quatro áreas fundamentais; preços, produtos, distribuição e propaganda.<sup>15</sup>

**01 - Política de preços** – envolve a definição de linhas mestras a serem seguidas pela empresa na fixação dos preços de venda de seus produtos. São utilizados basicamente dois métodos custo e da concorrência. É de fundamental importância para qualquer empresa, em especial para empresas varejistas.

**02 - Método custo** – consistem na identificação e apuração de todos os gastos que são atribuídos a determinado produto. Os custos variáveis, ou seja, aqueles que só ocorrem quando o produto é fabricado, são de mais fácil imputação aos produtos, os custos fixos, ou seja, aqueles em que se incorre quer se fabrique os produtos ou não, já são de difícil imputação, mormente nas empresas que fabricam produtos muito diferenciados entre si. Após a apuração de todos esses custos, é adicionado a esse valor o percentual de lucro que se deseja obter, chegando-se assim ao preço final.

**03 - Método da concorrência** – basea-se nos preços cobrados pelos concorrentes e na experiência passada da empresa quanto

---

<sup>15</sup>SANTOS, Atlas, 2000, pg. 46

à relação entre o preço e a participação no mercado. Na elaboração da política de preços, muitas vezes são utilizados ambos os métodos e procuram-se analisar as prováveis reações do mercado frente a alterações nos preços de produtos ou conjuntos de produtos.

**04 - Política de produtos** – estabelece as decisões básicas quanto à inclusão, modificação ou eliminação de produtos ou linhas de produtos. As modificações de produtos existentes envolvem aspectos ligados à embalagem, e aspectos ligados ao produto em si, como por exemplo qualidade, quantidade, formato e características físicas.

**05 - Política de distribuição** – definem os caminhos que levarão os produtos do fabricante aos consumidores finais, ou seja, trata dos intermediários, e envolve decisões como a utilização ou não de grandes atacadistas ou, alternativamente, a construção de armazéns próprios. A política de distribuição define também o quadro de vendedores da empresa, a eventual utilização de escritórios de representação ou distribuidores exclusivos, etc..

**06 - Política da propaganda** – definem os produtos prioritários, as campanhas a serem feitas, os veículos a serem utilizados.

## **09 – 03 - Tipos de análise**

**1 - Análise de regressão** – é uma técnica de estatística que permite calcular o valor de uma grandeza em função da outra, ou combinações de outras. É empregada quando os dados relativos às outras grandezas são estimados mais facilmente, ou porque precedem os da primeira no tempo. Por este método são necessárias séries históricas das vendas e de outras variáveis que se julga, a priori, guardarem relações causais com as vendas. Em seguida através de processos estatísticos, determina-se uma expressão algébrica que relacione a variável dependente, às variáveis independentes ou explicativas de seu comportamento.

### **2 - Principais variáveis**

### **3 - Identificação dos produtos da empresa;**

**4 - Identificação dos principais mercados para o produto;** Identificação e definição dos sistemas de financiamento das vendas para os diversos Produtos e mercados;

**05 - Análises de séries de tempo** – Nas funções de um modo geral, podemos identificar quatro forças atuantes a saber:<sup>16</sup>

**06 - Tendência** – representam um comportamento geral das vendas durante

---

<sup>16</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 52

um longo período de tempo, e pode ser uma tendência de crescimento, de declínio, ou estável.

**07 - Ciclo** – é representado por um comportamento ondular das vendas e só pode ser percebido quando se consideram longas séries de tempo.

**08 - Sazonalidade** – refletem os movimentos das vendas durante o ano, causados pelas peculiaridades das estações ou épocas do ano.

**09 - Fator aleatório** – agregam as demais forças atuantes não identificadas ou não classificadas nas categorias anteriores.

Tendo em mãos as observações da variável considerada em vários períodos, e já devidamente depuradas as anomalias consideradas no parágrafo anterior, decompõe – se a série de tempo em seus componentes através de diversas técnicas estatísticas, como o das médias móveis, a da suavização exponencial e outras que, por não serem objeto deste trabalho, não serão aqui analisadas.

#### **09 – 04 - Critérios de detalhamento do planejamento de vendas**

Na seção anterior foram examinados alguns métodos de previsão das vendas, também em alguns deles, como aquele baseado nas opiniões dos vendedores, nos fornecem as previsões com o máximo detalhamento possível, enquanto outras técnicas

têm como resultados estimativos globais. Nesta seção serão examinadas as maneiras pelas quais as previsões podem ser apresentadas no orçamento de vendas. Os métodos de previsão nos fornecem as estimativas de vendas expressas em quantidades, e a sua valorização é feita conforme as especificações da política de preços. Os critérios de detalhamento do orçamento de vendas são três: tempo, área geográfica e produto.<sup>17</sup>

**Tempo** – geralmente se faz a distribuição das vendas totais anuais por trimestre civil, sendo o critério utilizado para essa divisão a experiência passada convertida em percentuais. Evidentemente, esses percentuais são revistos em função das políticas adotadas previamente. Recentemente verificou-se um fato que exemplifica a questão. Normalmente no Brasil os meses de janeiro e fevereiro apresentavam uma queda generalizada dos níveis de negócios do comércio em geral, e acreditava-se que isso era devido à ausência das pessoas de grandes centros, por saírem de férias. Ocorre que determinada empresa, aproveitando a oportunidade que se apresentava, deu início a intensa campanha promocional, que resultou em substanciais aumentos de vendas nesse período.

**Regiões** – É aconselhável quando a empresa atua em mercados muito amplos,

---

<sup>17</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 53

ou que apresentam diferenças substanciais entre si, pois uma adequada divisão geográfica das vendas permitirá um controle mais efetivo das regiões através da apuração de responsabilidades de filiais ou vendedores. Dessa forma, é preciso proceder a uma cuidadosa análise da evolução histórica dos territórios, bem como das variáveis já mencionadas, para efetuar a divisão por famílias de produtos.

Divisão por famílias e produtos – A divisão por produtos é feita quando estes não são muito numerosos, quando o são, utiliza-se a divisão por famílias de produtos. A necessidade dessa divisão se faz presente para fornecer subsídios ao posterior acompanhamento das vendas. Os critérios de divisão por família podem ser; processo ou matéria prima, por razões comerciais , por margem de contribuição.

### **09 – 05 - Identificação e definição dos prazos para sistemas de financiamentos;**

- Orçamento de quantidades para os produtos, mercados e sistemas de financiamentos;
- Preços unitários de venda para os produtos, mercados e sistemas de financiamentos;
- Definição das taxas de juros para os sistemas de financiamentos;
- Impostos incidentes sobre as vendas para os produtos e mercados.

### **09 – 06 - Responsável pela previsão de venda**

Nas grandes empresas existem grupos de especialistas em projeções de vendas, as pequenas e médias empresas servem-se dos elementos do próprio departamento de vendas, mas em qualquer desses casos o fator fundamental é a decisão da cúpula empresarial no tocante aos planos de vendas futuros da administração.

### **09 – 07 - Previsão de vendas**

Determinadas em função do mercado e da capacidade de produção, as quantidades de vendas devem ser detalhadas por zona rural ou região do mercado interno, por país quando houver portações, por tipos de clientes e por produto. Associadas aos volumes orçados para as vendas, temos as previsões dos preços unitários e participações entre vendas a vista e vendas com diferentes prazos para cobrança.<sup>18</sup>

1. Produto;
2. Território (Região);
3. Por canal de distribuição (revendedores agentes);
4. Método de venda (visita, correspondência);

---

<sup>18</sup> BRAGA, Roberto. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira. São Paulo, Atlas, 1989, p. 236

5. Tipo de cliente (nacional ou estrangeiro, particular ou governo);
6. Valor de venda;
7. Combinações de vendas (à vista, a prazo);
8. Organização (filiais departamentos);
9. Vendedor (individual ou em grupo).

## **1 - Vendas x Lucro**

Se o lucro almejado não for alcançado haverá necessidade de redimensionar as vendas projetadas, conferindo-lhes combinação de maior rentabilidade (reduzindo despesas/custos de fabricação).

## **2 - Métodos de previsão de vendas por agregação da força de venda**

Método de previsão de vendas baseado nas informações fornecidas pelo pessoal venda. Consistem em perguntar aos vendedores quantas unidades de determinado produto eles estimam que serão capazes de vender nos próximos meses, também através do histórico de vendas da área comercial, é um bom indicador para projeção de demanda e sazonalidades.

### **2 . 1 - Vantagens:**

- Contato direto dos vendedores com o mercado (feedback dos clientes);
- Facilidade de operação e custo reduzido.

## **2 . 2 - Desvantagens:**

- Vendedores revelam-se otimistas ou pessimistas;
- Estimativas usadas como cotas de venda tendem a subestimar a previsão.

## **3 - Métodos de previsão de vendas por decisão do "júri"**

Resulta das opiniões dos principais executivos da empresa sobre as possibilidades futuras da empresa. Trata-se de uma fusão da cúpula empresarial.

Júri : presidente , gerente de venda, gerente de produção e gerente financeiro.

## **4 - Métodos de previsão baseado na evolução da indústria**

A projeção das vendas é feita com base experiência passada, que determina a proporção ou percentagem das vendas da empresa em relação às vendas da indústria a que pertence.

### **09 – 07 – 01 – Tipos de previsões de venda**

#### **01 - Previsão de vendas com base no uso final do produto**

A previsão de vendas é elaborada com base na programação do uso desse produto pelos usuários.

Obs.: este método consegue bom resultado quando o número de compradores é reduzido.

## **02 - Previsões de vendas baseado em estudos de correlação**

Correlação das vendas em função dos fatores econômicos financeiros externos que tenham relação direta ou indireta com os seus negócios.

Exemplos: Crescimento do **Pib** e vendas das indústrias; número de cheques compensados e vendas de empresas comerciais.

## **03 - Previsões de vendas por tendência interna**

Projeção do futuro com base em tendências do passado.

Obs.: Os dados históricos têm que ser depurados de fatores excepcionais ocorridos no passado deve ser considerado os fatores internos e externos que podem influenciar na previsão de vendas.

Estudo eficiente do índice de inadimplência. O método do total anual móvel é utilizado para eliminar o elemento sazonal e determinar tão somente a tendência real ascendente ou descendente das vendas passadas.

## **09 – 07 – 02 - Previsão de vendas por tendência interna**

### **01 - O total bienal móvel e a média bienal:**

Aplica-se quando as vendas mensais de uma empresa mostram um padrão ciclo bienal, isto é um ano de vendas favoráveis precede sempre um ano de vendas desfavoráveis;

### **02 – total trimestral móvel e a média trimestral:**

Aplica-se quando os valores de vendas mensais realizadas indicam movimentos com flutuações irregulares em ciclo trimestrais nitidamente repetitivos.

### **03 - Projeção em escala semilogarítima:**

Poderá ser aplicado quando as vendas realizadas nos últimos anos têm oscilado em um ritmo ascensional.

## **09 – 07 – 03 - A fixação de padrões de vendas**

### **01 - Padrões**

#### **Padrões de esforços:**

- Número de visitas feitas por período;
- Número de visitas feitas a cada consumidor potencial;
- Número de demonstrações promocionais feitas.

**Padrões de resultados:**

- Número de novos clientes conseguidos;
- Valor das vendas realizadas;
- Lucro alcançado.

**Padrões mistos:**

- Pedidos de compra conseguidos em cada 10 visitas;
- Porcentagem das despesas em relação às vendas;
- Relação entre as despesas de promoção e as vendas realizadas.

**Controle de vendas**

- Acompanhamento entre o real e o orçado;
- Investigação e explicação das causas dos desvios;
- Aplicação de medidas corretivas;
- Remuneração justa em função da produção de cada vendedor, supervisor ou executivo de vendas.

**Política de preços**

- Curva de procura;
- Curva de custo unitário;
- Estudo de rentabilidade do produto;
- Definição da margem de segurança;
- Lucro.

## **Análise das linhas de produto**

- Determinação do número e variedades de produtos que a empresa colocará a venda;
- Novas linhas de produtos a serem introduzidas e modificações e inovações nas linhas existentes.
- Orçamento de vendas
- Orçamento de produção
- Estimativa das quantidades de bens que devem ser fabricados no período orçamentário.

### **Conversão do orçamento de vendas, em:**

- Necessidades de capacidade de prestação de serviços - empresas de serviços
- Necessidades de compras de mercadorias-empresa atacadista ou varejista;
- Orçamento de produção - empresa industrial

## **10 - Orçamento de Produção**

### **10 – 01 - Introdução**

Tendo sido elaborado o orçamento de vendas e das receitas correspondentes, é preciso estimar quanto será gasto para obtenção dessas receitas. E o orçamento de produção, para empresas industriais, é o principal instrumento para a determinação dessas despesas. Ele consiste basicamente em um plano de produção para o período considerado, visando atender às vendas orçadas e aos estoques preestabelecidos. Apresenta, por períodos de tempo, as quantidades de cada produto a serem fabricadas.

Em sua elaboração estão implícitas decisões de grande impacto sobre a lucratividade da empresa. Nas empresas industriais, grande parte dos custos totais, é representada pelos custos de produção, são os custos decorrentes do uso de máquinas e instalações, consumo de matérias primas, mão de obra e custos indiretos. Os estoques tanto de matérias primas como de produtos em elaboração e produtos acabados, consomem grandes fatias do investimento total das empresas, que incorrem em custo de obtenção dos capitais necessários e em custo de oportunidade, ou seja, o retorno que se deixa de ganhar quando não se aplicam recursos em investimentos mais lucrativos. Além disso, os estoques também geram custos na área de armazenamento e por força de sua manutenção e conservação. Dessa forma o orçamento

de produção requer a conciliação, por vezes difícil, dos seguintes aspectos:<sup>19</sup>

- a) atendimento ao orçamento de vendas
- b) a minimização dos custos de produção
- c) a minimização dos investimentos em estoques

A utilidade da elaboração do orçamento de produção se prende à consideração prévia de todas as dificuldades e necessidades com que a área se defrontará no período considerado. O prévio tratamento dos problemas permite decisões mais acuradas não só por se dispor de mais tempo para decisão mas também porque algumas decisões implicam providências que demoram para serem efetivadas. Se for constatado que haverá necessidade de mais máquinas e equipamentos.

A elaboração desse orçamento tende a minimizar o clássico conflito entre as áreas de produção e vendas, pois cria a possibilidade de um diálogo maior entre as áreas, e a sua conclusão permite que as argumentações dos dois lados sejam avaliadas quantitativamente. Ou seja, os executivos de produção poderão demonstrar, por exemplo, a conveniência de reformular o orçamento de vendas, dando maior ênfase a produtos mais rentáveis sob o ponto de vista da produção. O orçamento de produção não satisfaz, evidentemente todas as necessidades de

---

<sup>19</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 59

planejamento desta área funcional. É utilizado, entretanto, como um guia para as programações semanais e diárias da produção.

### **10 – 02 - Condicionantes básicos**

Os condicionantes básicos são aqueles requisitos necessários para que se possa dar início à elaboração do orçamento de produção propriamente dito. O executivo de produção terá participação na definição de alguns desses itens, cabendo, porém, a decisão final à diretoria, devido à necessidade de coordenação com outras áreas.<sup>20</sup>

**a) objetivos e metas de produção** – são definidos pela diretoria da empresa, com o assessoramento da área de produção. Normalmente o objetivo final da produção deve ser a minimização dos custos de fabricação, entretanto, como nesta fase de processo orçamentário ainda não se dispõe das informações necessárias para tanto, os objetivos e metas de produção podem ser representados por normas técnicas de fabricação.

As normas técnicas de fabricação são índices que quantificam o rendimento de um processo produtivo qualquer e devem ser expressas de modo suficientemente detalhado para que mais tarde seja possível detectar divergências verificadas em qualquer estágio de produção.

---

<sup>20</sup>SANTOS, Atlas, 2000, pg 59

**b) orçamento de vendas** – No capítulo anterior foram destacadas as várias formas pelas quais pode ser apresentado o orçamento de vendas, para a elaboração do orçamento de produção, a apresentação do orçamento de vendas deve ser feita com um detalhamento bastante grande, a ponto de destacar até mesmo as cores e os tamanhos dos produtos, e assim por diante.

**c) política de pessoal** – Para as empresas com procura sazonal e com produção em níveis alternados, as políticas de pessoal são de grande importância para o planejador da produção. Para esses casos de produção alternada e com grandes variações nos níveis de produção, a empresa se coloca diante da difícil decisão de dispensar todo o pessoal excedente nos meses de produção menor, ou então de mantê-los ociosamente ou de transferi-los para outras áreas. A primeira alternativa traz como conseqüência uma quebra no moral dos funcionários, repercussões sociais, custos maiores de treinamento e uma produtividade menor, a segunda requer a existência de outros trabalhos que possam ser desenvolvidas nas épocas de baixa produção ou a absorção, pela empresa, desses custos, sem contrapartida satisfatória. A política de pessoal, no que diz respeito a demissões em grandes quantidades, praticamente condiciona os níveis de produção, e esta é a razão de ela

ser considerada como condicionante do orçamento de produção.

**d) orçamento de novos investimentos** –

Ao executivo de produção é imprescindível o conhecimento dos recursos que serão postos à sua disposição, para a consecução de seu programa de atividade. Muitas vezes, as necessidades de novos equipamentos só serão sentidas quando da elaboração do orçamento de produção, entretanto, a aquisição de novas equipamentos normalmente implica estudos detalhados das diversas alternativas, esperas para a encomenda dos novos equipamentos e alterações nas instalações, acarretando dispêndios vultosos de capital, de tal modo que, salvo em alguns casos, as novas máquinas e instalações dificilmente começam a operar dentro do próprio período orçamentário anual. Por essas razões, os novos projetos têm prazos relativamente longos de maturação e são incluídos dentro do processo orçamentário de longo prazo, refletindo-se parcialmente no orçamento de capital ou acréscimo de ativos imobilizados.

A consideração dos eventuais novos projetos que entrarão em funcionamento dentro do período do orçamento de curto prazo produz as informações a serem incluídas pelo executivo da produção na elaboração do orçamento de sua área.

### **10 - 03 - Programação da produção e políticas de estoque.**

A programação de produção é um dos pontos cruciais na administração da grande maioria das empresas industriais. As dificuldades são maiores quando aumentam o número de operações do processo produtivo e o número de componentes de um produto. Todavia, qualquer que seja o grau de dificuldade, existe uma característica comum, o interrelacionamento com os estoques.

Os estoques mencionados anteriormente incluem matéria prima, produtos em elaboração e acabados, os outros materiais, como materiais de manutenção e materiais para uso indireto ou para novos projetos, requerem um tratamento especial, isto se justifica por não manterem uma relação direta com a atividade corrente de produção. Para os materiais de novos projetos, portanto de procura determinística, a fixação de políticas se restringe ao atendimento dos cronogramas desses projetos. Os materiais de manutenção, em parte de procura determinística e em parte de procura aleatória, têm suas necessidades determinadas, no primeiro caso, em função dos planos de manutenção preventiva, no segundo caso, a fixação de políticas se torna bastante difícil e a metodologia a ser adotada deve refletir o valor monetário dos montantes desses estoques.

Quando os valores desses estoques são significativos a elaboração da política correspondente deve considerar o consumo de cada item durante um longo período de tempo, e recorrer a técnicas estatísticas e matemáticas visando extrapolar o comportamento futuro.

Outro aspecto importante a ser destacado é o de que a programação da produção e do controle dos estoques deve ser feitos individualmente, por item fabricado ou por família de produtos ou grupos de itens que apresentem semelhanças no processo produtivo. Como normalmente ocorre, alguns poucos itens representam a maior parte do faturamento e da produção, de modo que é necessário ordenar os itens numa curva ABC, seguindo um critério de valor e dedicando maior atenção aos itens mais representativos.<sup>21</sup>

## **10 – 04 - Processo do orçamento de produção**

### **01 - tipos**

- Vendas
- Variação de estoques de produtos acabados;
- Produção;
- Matéria-prima
- Mão-de-obra direta
- Custos indiretos

---

<sup>21</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 63

## **02 - Orçamento de produção - estabelecimento de políticas**

- Níveis de produção desejáveis (investimento)
- Utilização da capacidade de produção (ritmo de produção)
- Níveis de estoques (produtos acabados e em elaboração)

## **03 - Orçamento de produção - equação básica**

Volume de vendas + variação de estoques =  
orçamento de produção

Problema: buscar o equilíbrio entre vendas, estoques e produção - processo de fabricação econômico.

## **10 – 05 - Passos para elaboração do orçamento de produção**

- Estabelecimento de políticas relativas aos níveis de estoques;
- Determinação da quantidade de cada produto a ser fabricado;

Distribuição da produção por subperíodos:

- atender as necessidades de vendas durante os subperíodos.
- manter os níveis intermediários de estoques.
- fazer com que os produtos sejam fabricados de maneira econômica.

Políticas de planejamento de estoques - objetivos

### **1 - Planejar o nível ótimo de investimentos em estoques**

Controlar os padrões de limites máximos e mínimos estabelecidos:

- Reposição por quantidades fixas;
- Reposição por período fixo;
- Sistema misto.

### **2 - Políticas de planejamento de estoques-fatores importantes**

- Quantidades necessárias para atender as vendas planejadas;
- Perecibilidade dos produtos;
- Custos de manutenção e instalações;
- Volume de capital de giro aplicado em estoques;
- Riscos associados aos estoques (queda de preços, obsolescência, insuficiência de procura, etc.).

## **10 – 06 - Orçamento de produção**

**Produção constante** - De acordo com esta alternativa, a produção teria um nível constante durante todo o exercício e os excessos ou faltas de produção em relação às vendas seriam atendidos pelos estoques. Este método apresenta, alguns inconvenientes, tais como: maiores áreas para estocagem, despesas vultuosas com seguro e armazenamento, maiores riscos

de obsolescência física e maiores custos financeiros de investimentos em estoques.

A empresa trabalha com o mesmo nível de produção todo o ano e os excessos ou faltas em relação às vendas seriam atendidas pelos estoques.<sup>22</sup>

### **Vantagens:**

- Menor capacidade produtiva
- Maior produtividade
- Redução de custos de mão-de-obra
- Redução dos estoques de matéria-prima

### **Desvantagens:**

- Maiores áreas para estocagem
- Alto custo de armazenagem
- Maiores riscos de obsolescência física ou técnica
- Maior custo financeiro de investimento em estoques

**Produção ao nível das vendas** – os estoques são mantidos em um nível mínimo e o volume de produção varia em função das vendas é aconselhável para empresas com dificuldade de armazenagem ou que trabalhem com produtos perecíveis. De acordo com este método, os estoques são mantidos ao mínimo e a produção mensal varia em função das vendas. Haverá estoques

---

<sup>22</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 65

acumulados se as vendas de determinado período forem inferiores às expectativas, caso contrário, se a procura for superior as expectativas, a produção será intensificada ou a entrega dos produtos será adiada, até que se possa reprogramar a produção. É um método bastante utilizado em empresas fabricantes de produtos perecíveis ou em empresas cujos produtos sejam de difícil estocagem. A reação do mercado ante adiamentos das entregas também é considerada fator primordial para a escolha deste método.<sup>23</sup>

#### **Vantagens:**

- Menor investimento em estoques
- Redução das despesas de manutenção dos estoques.

#### **Desvantagens:**

- Requer maior capacidade produtiva
- Grande oscilação do nível de emprego de mão-de-obra.

**Produção por ciclos** – consiste na fabricação contínua da quantidade total anual de determinado período de tempo. É utilizado em empresas onde o custo de substituição de equipamentos torna impraticáveis alterações freqüentes da composição dos produtos fabricados a qualquer momento.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 66

<sup>24</sup> idem

**Vantagens:**

- Minimização dos custos de substituição de equipamentos.
- Minimização dos custos de ajustamento de máquinas.

**Desvantagens:**

- Maiores áreas para estocagem.
- Alto custo de armazenagem
- Maiores riscos de obsolescência física ou técnica
- Maior custo financeiro de investimento em estoques.

Base principal do planejamento de necessidades de matéria-prima, mão-de-obra, investimentos, caixa e custos de operação de fábrica.

**10 – 07 - Políticas de estoque**

Conforme vimos anteriormente, os estoques estão intimamente ligados à produção e à venda de mercadorias, e são extremamente importantes para a perfeita coordenação entre estas funções. Permitem desvincular o programa de produção do programa de vendas, o que possibilita não só uma maior flexibilidade na produção como também a fabricação em quantidades mais econômicas. Os estoques são formados por vários tipos de bens; matérias primas, materiais de manutenção, produtos em elaboração, produtos acabados, além de outros.

Os estoques devem ser objetos de políticas específicas por parte da alta administração, pois em caso contrário não se conseguirá a maximização dos resultados globais da empresa. Intervêm na questão dos níveis ideais de estoques maiores de matérias primas, obtendo uma maior flexibilidade na fabricação. Por outro lado, os prazos longos de entrega, que são de interesse na área de suprimentos, não o são para a produção, visto que isto reduzirá a certeza de programação e restringirá a sua flexibilidade. À área de vendas interessa maiores estoques, porque assim consegue a redução dos prazos de entrega aos clientes. A área financeira, em contrapartida, objetiva a minimização de investimentos em estoques, pois absorvem fatias significativas do ativo total da empresa.<sup>25</sup>

### **10 – 08 - Características das vendas e da produção**

A definição da política de estoques requer, além dos fatores já considerados, a consideração das características das vendas e da produção dos bens analisados. Os tópicos a serem considerados em relação às vendas são os seguintes:

#### **a) prazos de absolência física ou técnica,**

alguns produtos têm vida útil relativamente curta, o que impossibilita o seu armazenamento por longos períodos. É o caso

---

<sup>25</sup>SANTOS, Atlas, 2000, pg. 67

de produtos alimentícios, químicos, ou artigos de vestuário que dependam de moda. É preciso que se determine, para cada item a ser estocado, os passos possíveis de estocagem.

**b) Tamanho e freqüência dos pedidos,** torna-se necessário, portanto, que se verifique o tamanho e a periodicidade dos pedidos para cada produto em separado, para os últimos seis meses por exemplo.

**c) Reações do mercado a atrasos nas entregas,** se o mercado for de intensa concorrência, no qual atrasos nas entregas significam perda de vendas futuras, a empresa sempre precisará manter estoques suficientes para o atendimento das encomendas.

**d) Sistemas de distribuição,** o canal de distribuição adotado por uma empresa também exerce forte influência sobre a procura e, conseqüentemente, sobre os estoques, para dado aumento de procura por parte de consumidores finais, a empresa precisará manter maiores estoques quando utilizar o canal de distribuição.

As características da produção também influenciam o dimensionamento dos estoques e devem, portanto, ser consideradas:<sup>26</sup>

**a) Tipo de processamento** – alguns processos de fabricação requerem materiais e quantidades fixas. Processos são

---

<sup>26</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 69

utilizados normalmente em operações químicas, metalúrgicas ou de fusão. O dimensionamento dos estoques para esses casos é feito em múltiplos das cargas requeridas.

**b) Flexibilidade da produção** – quanto maior for a flexibilidade da produção, menores precisarão ser os estoques, em termos relativos. Esta flexibilidade basicamente significa custos permissíveis com tempos de parada para troca de ferramentas, moldes e substituição de pessoal. Os estoques deverão ser maiores quando a flexibilidade for menor, porque em face de alterações imprevistas na procura, não será possível refazer a programação da produção nos tempos devidos, correndo-se o risco de perder vendas.

**c) Exigências de qualidade**, limite de vida útil e risco de obsolescência – o planejamento dos níveis de estoques naturalmente requer a consideração das características dos produtos a serem estocados. Não se pode dimensionar um estoque ótimo de um bem qualquer, sob o ponto de vista econômico, sem se levar em conta a sua vida útil. Suponha o erro extremo de que os estudos feitos tenham levado à decisão de manter um bem em estoque por 4 semanas, em média, e que o mesmo tenha uma vida útil de 2 semanas.

### **11 - Orçamento de matéria-prima:**

Especifica as quantidades previstas de cada matéria-prima necessárias para executar a produção planejada. A elaboração deste orçamento requer o cumprimento das seguintes fases;<sup>27</sup>

- a) determinação das quantidades de matérias primas exigidas para o atendimento da produção.
- b) estabelecimentos das políticas de estocagem de matérias primas.
- c) elaboração do programa de suprimentos
- d) determinação do custo estimado das matérias primas necessárias a produção.

### **11 – 01 - Orçamento de estoques de matéria-prima:**

Indica os níveis planejados de matéria-prima em termos de quantidades e custos. Representa a determinação do programa de obtenção das matérias primas necessárias para o atendimento dos planos de produção e estoques. Na sua elaboração são consideradas as conveniências de compras em termos de preços, prazos de entrega e demais condições, fatores estes que já foram considerados no segmento anterior. Assim sendo, como as decisões de compra no tocante a quantidades já terão sido consideradas na determinação das políticas de estocagem, o programa de compras será uma decorrência

---

<sup>27</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 76

algébrica dos anteriores no que tange quantidades. Com responsabilidades pela sua elaboração cabe á área de suprimentos, e a sua definição foi praticamente feita quando da definição da política de estoques, conclui-se que o responsável pela área de compras também deve participar da elaboração de orçamento de estoques.

### **11 – 02 - Orçamento de custos da, matéria-prima consumido:**

Retrata o custo dos materiais planejados para uso no orçamento de matéria-prima. Estabelecido o orçamento de compras em quantidades, o passo seguinte consiste na valorização, utilizando-se para isso dos preços estimados até o início do período atingido pelo orçamento, corrigindo-se os mesmos com índices que são normalmente estabelecidos pelo departamento de orçamentos e aprovados pela diretoria.

A estimativa dos custos unitários de matérias primas assume grande importância, mormente para as empresas em que as matérias primas representam parcela significativa dos custos totais de produção. A responsabilidade pela sua determinação cabe aos executivos do departamento de compras. A estimativa desses custos é tarefa das mais complexas para algumas empresas, em particular para aquelas que se utilizam de produtos agrícolas cujos preços variam muito durante o ano, em função de colheitas, que

por sua vez dependem diretamente das condições climáticas.

As determinações dos preços unitários têm como base principal a experiência passada, medida em termos dos aumentos de preços verificados, em face da inflação ocorrida. Com base nessa experiência e na expectativa de inflação, determinam-se então os percentuais de aumentos e também as épocas em que os mesmos podem ocorrer. Naturalmente, a experiência do executivo de suprimentos é levada em conta nessas estimativas, ao se considerarem as tendências das condições de mercado que regerão o período de análise.<sup>28</sup>

Os custos de matéria prima incluem o preço da matéria prima menos descontos, obtidos e mais as despesas de fretes e taxas de desembaraço alfandegário, quando for o caso. Os componentes dos custos das matérias primas devem ser estabelecidos em consonância com os critérios adotados pelo sistema de custos da empresa. Além desses aspectos, a valorização do consumo de matéria prima envolve o problema da adoção de preços durante o exercício orçamentário, se uniformes ou diferentes. Com a utilização de preços diferentes tornam-se necessários o processamento de todas as entradas e o cálculo de novo preço médio para a determinação de saídas, o que evidentemente complica o preço orçamentário. Por outro lado, caso

---

<sup>28</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 82

se considere um único preço de custo a ser utilizado durante todo o período orçamentário, simplifica-se o processo, porém perde-se muito em termos de qualidade das estimativas, principalmente no que diz respeito às projeções de fluxo de caixa.

### **11 – 03 - Classificação da matéria-prima:**

**Diretas:** parte integrante do produto final e podem ser diretamente identificadas (orçamento de matéria-prima).

**Indiretas:** usadas no processo de fabricação, mas não diretamente associadas a cada produto (custos indiretos da produção).

### **11 – 04 - Orçamento de matéria-prima - dados básicos**

As taxas-padrão de consumo de cada tipo de matéria – prima:

- Definida durante o desenvolvimento original do produto
- A partir de estudos de engenharia
- Com base em registros de consumo e notas de compras de materiais.
- Relações com base em dados históricos

### **11 – 05 - Orçamentos de compras e estoques de matéria-prima**

#### **11 – 05 – 01 - O orçamento de compras específica:**

- As quantidades de cada tipo de matéria-prima a ser comprada;
- As épocas em que as compras devem ser realizadas;
- E o custo estimado da compra.

### **01 - Política de estoques de matéria-prima**

- Quanto comprar de cada vez;
- Quando comprar
- Determinação das unidades de cada tipo de matéria-prima a ser comprada
- Estimativa do custo unitário de cada tipo de matéria-prima
- Orçamento do custo das matérias-primas consumidas
- Estimativa dos preços unitários de matéria-prima (orçamento de compras);
- Importante para a determinação do custo do produto final e da política de preços a ser adotada.
- A quantidade de matérias - primas exigidas pela produção (orçamento de matéria-prima).

## **12 - Orçamento de Mão-de-Obra Direta**

A elaboração da mão de obra direta também se reveste de grande importância para a maioria das empresas, pois absorve uma parcela substancial dos custos totais.

Orçar a mão de obra direta significa;<sup>29</sup>

- a) Estimar a quantidade de mão de obra direta que será necessária para cumprir o programa de produção.
- b) Projetar a taxa horária que será utilizada
- c) Calcular o custo total da mão de obra

Os custos de mão - de - obra direta compreendem os salários pagos aos empregados diretamente envolvidos em atividades específicas de produção e podem ser identificados com um produto específico.

Compreende as estimativas das quantidades de mão-de-obra diretas necessárias para fabricar os tipos e quantidades de bens planejados no orçamento de produção.

Este orçamento pode ser apresentado detalhando-se as quantidades e os valores de mão de obra direta por produto, centro de custo e período de tempo. Neste orçamento está implícita uma das mais importantes decisões por parte da empresa,

---

<sup>29</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 87

ou seja, a definição de sua política de pessoal. Um dos aspectos fundamentais dessa política já foi mencionado quando da discussão do orçamento de produção. Trata-se da decisão quanto ao nível de emprego a ser mantido durante todo o período orçamentário.

### **12 – 01 - Determinação de número de horas necessárias**

A responsabilidade pela determinação do número de horas necessárias sempre atribuída aos departamentos produtivos, em uma primeira instância, e ao executivo máximo da área de produção, de uma maneira global. Os métodos utilizados, quaisquer que sejam, fornecem subsídios para que os responsáveis pelos departamentos e o executivo de produção façam as estimativas finais. O método geralmente utilizado são os seguintes;<sup>30</sup>

**- registros dos tempos e movimentos pela engenharia industrial,** o departamento de engenharia busca, através do estudo de tempos e movimentos das tarefas executadas na elaboração de determinado produto, estabelecer tempos-padrão de fabricação. Obviamente, um dos objetivos do engenheiro industrial é eliminar operações ou processos desnecessários, racionalizando assim o trabalho manual ou de linha de fabricação. Os tempos anotados por esses engenheiros servem de base para a elaboração do orçamento de mão de obra direta.

---

<sup>30</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 88

**- estimativas diretas do supervisor,** para as empresas que não dispõe de um departamento de engenharia industrial, as estimativas podem ser feitas diretamente pelos supervisores dos departamentos, para o que se baseiam em informações históricas e em julgamento pessoal. Esse método tem a vantagem de conseguir a participação e, conseqüentemente, maior motivação dos diversos departamentos, por outro lado, porém, introduz nas estimativas os vieses dos responsáveis, pois essas estimativas, pelo menos parcialmente, servem de base para a avaliação de seu próprio desempenho.

**- estimativas por um grupo assessor,** com a utilização de métodos estatísticos, a elaboração das estimativas fica, neste método, a cargo de um grupo assessor, como por exemplo o departamento de contabilidade industrial, que se baseara nos registros de custos da empresa, buscando encontrar relações entre o número de horas de mão de obra direta e os volumes produzidos.

A determinação do número de horas necessárias para o atendimento das exigências da produção não é feita necessariamente por tipo ou categoria de trabalhador, normalmente, trabalha-se ao nível de seção. As diferenças entre categorias são levadas em consideração quando da fixação de taxas horárias, as quais serão abordadas no próximo segmento. Também devem ser considerados os tempos denominados

improdutivos, tais como paradas para descanso, café, etc..Outros períodos de ociosidade, tais como paradas para carregamento das máquinas, esperas para reparos e entregas de materiais e assim por diante, visto que sua relevância não permite que sejam reunidos em uma única conta e que se perca assim, qualquer possibilidade de controlá-los.

### **12 – 02 - Orçamento de mão-de-obra diretas-razões para preparação**

- Fornecimento de dados para planejamento da quantidade necessária de mão-de-obra direta;
- Determinação do número de empregados exigidos;
- Estimativa do custo unitário de cada produto

### **12 - 03 - Método de preparação do orçamento de "mod"**

Estimar primeiramente o número -padrão de horas de "mod" exigidas por unidade de cada produto (tempo-padrão).

Estimar as taxas médias de remuneração da "mod";

Construir tabelas de necessidades de pessoal através da enumeração das exigências de "mod"

### **12 - 04 - Métodos de cálculo do tempo – padrão**

1. estudos de tempos e movimentos; medição do trabalho (cronômetro) exigido em um produto ou departamento em uma série de operações específicas (engenheiros industriais)

2. Custos-padrão: dados da contabilidade.

3. estimativa direta pelo supervisor;

4. projeções estatísticas (dados históricos).

Estimativa da taxa média de remuneração da "mod"

### **13 - Orçamentos de despesas**

As despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telefonemas, telegramas, material de escritório, depreciação, seguros, etc.... Em vista do fato de praticamente todas as áreas da empresa contar com funcionários e serviços relativos à gestão de suas atividades, as despesas administrativas numa empresa serão incorridas em todas as seguintes áreas.

- Custos indiretos da produção
- Despesas de vendas
- Despesas administrativas em geral
- Outras despesas

Em empresas não industriais, as despesas tipicamente são classificadas em categorias naturais, como salários, impostos, manutenção e seguro. Além disso, e certamente de maior importância para fins de controle, elas devem ser classificadas de acordo com as responsabilidades administrativas, tal como determinadas pela estrutura organizacional da empresa. De modo semelhante ao descrito para as empresas industriais, cada indivíduo responsável pela realização de despesas deve participar ativamente do planejamento dessas despesas em fixas e variáveis.

Orçamentos variáveis de despesas semelhantes aos anteriormente apresentados devem ser utilizados tanto quanto for possível. Mais uma vez, os principais problemas relativos aos orçamentos variáveis consistem na escolha de medidas apropriadas do nível de atividade do departamento ao qual os custos variáveis devem ser relacionados. O valor das receitas líquidas pode ser adequado para algumas despesas, enquanto o número de transações pode ser mais apropriado para outras.<sup>31</sup>

### **13 – 01 - Orçamento de despesas - premissas**

1. as despesas devem ser orçadas **por centro de responsabilidade**;
2. a contabilidade deve apurar as despesas por centro de responsabilidade;
3. Definição de custos controláveis e não controláveis;
3. definição de custos fixos, variáveis e semivariáveis.

### **13 – 02 - Orçamento de custos indiretos**

Os custos indiretos de produção representam aquela parte do custo total de produção que não é diretamente associável com produtos ou trabalhos específicos:

---

<sup>31</sup> WELSCH, Glenn A. Orçamento Empresarial, 4 ed., São Paulo, Atlas, 1983. p. 382

- materiais indiretos;
- mão - de- obra indireta;
- despesas diversas (impostos, seguros ,luz, água, manutenção, etc.)

### **13 – 02 – 01 - Orçamento custos indiretos processo de trabalho**

1. Estimar o sobrecusto direto para cada departamento produtivo ou de serviços
2. Estimar os itens do sobrecusto sujeito a rateios (seguros, água, luz, etc.)
3. Distribuir os resultados do item 2 a todos os departamentos fabris mencionados em 1;
4. Ratear o total dos custos estimados dos departamentos de serviços aos produtivos

### **13 – 02 – 02 - Orçamento custos indiretos bases de rateio**

- Horas de máquina
- Produção em unidades;
- Horas de mão-de-obra direta;
- Área ocupada;
- Apontamento de horas de veículos;
- Número de requisição de material.

### **13 – 03 - Apuração do custo industrial**

Orçamento de despesas de vendas, Etapas ;

1. preparação de um plano de promoção de vendas e publicidade
2. preparação de um plano de despesas de vendas;
3. preparação de um plano de marketing.

Obs. As despesas de vendas incluem todos os custos relacionados à venda, distribuição e entrega de produtos.

### **13 – 04 - Despesas de vendas**

- Salários e comissões de vendedores;
- Encargos sociais;
- Propaganda;
- Amostras;
- Despesas de viagens;
- Materiais de escritório
- Telefone, etc.

### **13 – 05 - Despesas de distribuição**

- Salários e encargos sociais
- Fretes e carretos
- Combustíveis e lubrificantes;
- Manutenção e seguros de veículos;

- Depreciação de veículos

### **13 – 06 - Orçamento de despesas administrativas**

- Administração geral
- Controladoria;
- Planejamento;
- Estudos econômicos;
- Assessorias.

## **14 - Orçamento de Investimento**

### **14 – 01 - Orçamento de capital - definição**

Despesas com aquisições de equipamentos, veículos, construções e reformas que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços. Incluem-se também as despesas com pesquisas e desenvolvimento de produtos .

A preparação de orçamentos de investimentos em empresas não industriais apresenta essencialmente os mesmos problemas encontrados em uma situação industrial.<sup>32</sup>

### **14 – 02 - Orçamento de capital - etapas para elaboração**

- Elaboração de propostas de investimentos;
- Estimativa dos fluxos de caixa das propostas;
- Avaliação dos fluxos de caixa;
- Escolha de projetos com base em métodos de avaliação
- Orçamento de capital- classificação dos projetos

Grandes projetos:

- prazo superior a um período orçamentário
- envolve elevada soma de recursos

---

<sup>32</sup> WELSCH, Atlas, 1983. p. 383

Pequenos projetos:

- pequenas obras ou compras de equipamentos relativamente baratos

### **14 – 03 - Orçamento de capital - método de avaliação de propostas**

#### **14 – 03 – 01 - Método do Payback ou período de retorno;**

Cálculo do número de anos ou períodos necessários para que esse investimento seja recuperado.

Vantagens: simplicidade de cálculo e de entendimento;

Desvantagens: não considera o valor do dinheiro/ lucratividade total do projeto.

#### **14 – 03 – 02 - Método da taxa média de retorno:**

Quociente entre os resultados médios anuais e o investimento médio realizado no projeto.

Vantagem : simplicidade de cálculo

Desvantagem : ignora o valor do dinheiro no tempo.

#### **14 – 03 – 03 - Método do valor atual líquido**

Compara o valor atual do investimento líquido em dado projeto com o valor atual dos benefícios monetários líquidos.

### **14 – 03 – 04 - Método da taxa interna de retorno (TIR)**

Taxa que iguala o valor atual das entradas líquidas ao valor atual do investimento realizado.

O princípio geral é que a taxa de retorno de cada projeto seja no mínimo igual ao custo do dinheiro nele aplicado.

Restrição : dificuldade na determinação do custo de capital da empresa.

### **14 – 04 - A importância da projeção do balanço**

1.º A administração de uma empresa recebe um patrimônio para que possa atingir a missão de uma empresa.

2.º Todos os atos da administração estão refletidos nesse patrimônio que lhe foi confiado.

3.º Não se concebe fazer planejamento, e aplicá-lo , sem que se conheça o efeito sobre o patrimônio ,que é o objeto a ser administrado.

Feita a partir da quantificação das variações sofridas pelos elementos patrimoniais.

Por exemplo: a variação das contas a receber entre dois períodos é calculada a partir dos valores faturados e não recebidos no período de competência.

#### **14 – 04 - 01 - Projeção das contas a receber**

- Receita bruta
- Provisão para devedores duvidosos
- Contas a Receber

#### **14 – 04 – 02 - A projeção do balanço patrimonial**

- Variação do patrimônio líquido
- Lucro líquido exercício
- Dividendos
- Reduções
- Doações
- Capital.
- Resultado Acumulado
- Variação Patrimonial

#### **14 – 05 - Modelo articulado de avaliação de desempenho econômico - financeiro**

Acompanhamento e controle orçamentário

Sistema de informações cujos produtos são relatórios que fornecem indicações sobre o desempenho das previsões orçamentárias

O acompanhamento - após a realização

O controle - antes da realização do evento

## Base para aplicações de medidas corretivas

### Fixação de padrões de acompanhamento:

- São estimativas de origem técnica, que refletem níveis ou valores considerados como representativos de determinado grau de eficiência, na utilização de recursos humanos, materiais, e financeiros.

Cálculo e análise das variações (acompanhamento orçamentário)

Comparação entre os valores orçados e realizados em um determinado período. A diferença calculada dá-se o nome de desvios, os quais devem ser analisados buscando identificar suas causas (caso sejam significantes), e aplicando as medidas corretivas.

### **15 - Orçamento de caixa**

O instrumento básico para execução do planejamento e do controle financeiros a curto e a médio prazo da empresa, é o orçamento de caixa. O orçamento de caixa não indicará apenas o total dos empréstimos necessários às manutenções das operações da empresa, como também o período em que deverão ser obtidos. Além disso, o orçamento de caixa serve como um ponto de referência em relação ao qual os valores realizados podem ser comparados.

Defasagens significativas podem indicar que os pequenos programas da empresa não estão ocorrendo segundo o planejado, mostrando que deverão ser tomadas medidas corretivas e/ou saneadoras.

Alternativamente, essas defasagens podem informar que os programas da empresa se tornaram irreais, em vista da ocorrência de acontecimentos imprevistos e incontroláveis.

O orçamento não é nada mais do que um plano descrito, expresso em termos de unidades físicas e/ou monetárias. A complexidade do processo orçamentário e os seus detalhes de elaboração poderão variar de empresa para empresa, porém na sua essência são semelhantes.

Para um melhor gerenciamento das atividades da empresa, um fator importante a ser considerado é o orçamento empresarial, composto pelos orçamentos operacional e de investimento. O orçamento é o instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou de investimentos, orientados pelos objetivos e pelas metas traçadas pela alta cúpula diretiva para um dado período de tempo. Um orçamento pode ser estudado em vários estágios dependendo da ótica que se quer desenvolvê-lo, mas principalmente, do tipo de atividade econômica e da parte da empresa em que será implantado e implementado. Entre os principais estágios temos: o operacional, o estratégico e o tático.

### **15 – 01 - Objetivos**

O principal objetivo do orçamento de caixa será dimensionar para um dado período, se haverá ou não, recursos disponíveis para suprir as necessidades de caixa da empresa. Através do nível projetado de caixa pode-se orçar a parte de recursos que deverão se capitados e a melhor destinação dos possíveis excedentes de caixa. Justifica-se esta preocupação, porque na atual conjuntura, se o dinheiro não estiver corretamente aplicado, tornar-se-á antiprodutivo para a empresa, na proporção do tempo em que estiver ocioso.

Desta forma, o , orçamento é o instrumento que permite ao administrador financeiro saber, antecipadamente, se haverá problemas de liquidez ou não, em termos operacionais e não operacionais, considerados os aspectos de solvabilidade e de rentabilidade da empresa, para o período.

Assim, em termo hábil, a empresa irá projetar a necessidade de levantar empréstimos para cobrir déficit de caixa, analisando as fontes internas e externas, o custo financeiro de operação, as reciprocidades que deverão ser oferecidas à instituição de crédito, etc.

Por outro lado, na aplicação deverão ser considerados o volume de recursos que serão comprometidos, o tempo, o risco, a liquidez e a rentabilidade do investimento.

### **15 – 02 - Métodos de elaboração do orçamento de caixa**

Para elaborar-se o orçamento de caixa da empresa, poderão ser utilizados três métodos: direto, lucro ajustado e diferença do capital de giro, de acordo com o conceito contábil.

### **15 – 03 - Orçamento de caixa através do método direto:**

Este método consistirá nas projeções de ingressos e de desembolsos operacionais ou não, resultantes de vendas ou compras estimadas de itens do ativo imobilizado, assim como parcelas indicativas de aumentos ou reduções de contas credoras ou devedoras da empresa.

É o método mais simples, útil e apropriado para elaborar o orçamento de caixa para períodos curtos. Utilizado pela maioria das micro, pequenas e médias empresas.

### **15 – 04 - Modelo do orçamento de caixa pelo método direto**

Projetando com a devida atenção e considerando as etapas expostas, o orçamento de caixa, através do método direto, resultará de uma estimativa bastante satisfatória dos ingressos e dos desembolsos de numerário em um dia, uma semana, um mês ou um trimestre.

As projeções dos ingressos e dos desembolsos de caixa poderão ser diários, semanais ou mensais. O relacionamento das entradas e das saídas estimada para cada dia será conveniente, no caso da empresa necessitar de um rigoroso controle do orçamento de caixa, ou para os administradores

financeiros que queiram ter uma visão detalhada da tendência dos desembolsos, cujo volume seja suficiente grande para influir no nível de caixa dos períodos em que deverão ser devidos. Já as estimativas mensais e trimestrais destinar-se-ão a um planejamento e um controle mais geral da movimentação de numerário.

A segurança do orçamento de caixa dependerá, principalmente, do grau de exatidão do orçamento de vendas. Qualquer erro significativo na projeção do faturamento resultará na correspondente discrepância entre as receitas realizadas e as orçadas, com possibilidade de exigir redução das compras e alteração dos programas de redução.

No que diz respeito às receitas, o item mais representativo costuma ser o das duplicatas a receber. De acordo com os prazos de pagamento, normalmente concedidos, o resultado das cobranças realizadas em cada mês correspondente, em geral, a determinado percentual de faturamento médio mensal.

Quanto aos pagamentos, as projeções também dependerão muito dos faturamentos orçados, pois as estimativas dos custos operacionais se baseiam no volume das compras e nos prazos concedidos pelos fornecedores.

Ao elaborar-se o orçamento de caixa, haverá a necessidade de acompanhar de perto as atividades dos responsáveis por departamentos ou áreas, que passarão nas finanças da empresa, como folha de pagamento, propaganda, seguros, impostos e taxas, etc., assim como tomar conhecimento, em tempo, de toda despesa eventual não incluída no orçamento, cujo valor seja capaz de afetar a posição de caixa da empresa.

### **15 – 05 - Orçamento de caixa do método do lucro ajustado**

A elaboração do orçamento de caixas pelo método de lucro ajustado, também denominado de lucro direto, será feitas das projeções do resultado econômico e das variações dos elementos patrimoniais.

Deve-se primeiro projetar todo o plano geral de operações da empresa para período orçamentário, a fim de que se possa apurar o lucro ou o prejuízo da unidade econômica.

De acordo com esse método, o ponto de partida para sua projeção será o lucro ou o prejuízo líquido orçado com base nas estimativas do Demonstrativo do Resultado de Exercício projetado. Este método, considerará além dos elementos de resultados projetados para o período orçamentário, também será ajustado em função dos elementos patrimoniais, como por

exemplo: duplicatas a receber e a pagar, estoques, fornecedores, etc.

A elaboração do orçamento de caixa pelo método de lucro ajustado será bem consistente, porque relacionará todos os fatos operacionais e não operacionais da empresa para o período futuro.

Será mais abrangente do que o método direto anteriormente apresentado, pois parte do lucro líquido projetado da empresa para o período e englobará todas as atividades do sistema orçamentário global.

### **15 – 06 - Orçamento de caixa através do método da diferença do capital de giro.**

A elaboração do orçamento de caixa através do método da diferença do capital de giro, desdobrar-se-á em duas etapas distintas.

A primeira etapa consistirá no cálculo da variação do capital de giro através do conceito contábil, do período encerrado e do período projetado.

$$CG = AC - PC$$

Onde:

CG = Capital de Giro;

AC = Ativo Circulante;

PC = Passivo Circulante.

A variação do capital de giro do período, será obtida mediante a diferença de capital de giro do período projetado e do capital de giro do período encerrado.

A segunda etapa, relacionará a projeção do lucro ou do prejuízo do período projetado, com as variações dos elementos patrimoniais, desde que estas não sejam de curto prazo, pois, neste caso, já foram consideradas na primeira etapa.

### **15 - 07 - Modelo de orçamento de caixa pelo método da diferença do capital de giro**

A elaboração do orçamento de caixa pelo método da diferença do capital de giro é bastante interessante, pois considera em suas projeções a variação do capital de giro na primeira etapa e na segunda relaciona ingressos e os desembolsos decorrentes dos elementos de resultado e patrimoniais orçados pela empresa.

Assim, o orçamento de caixa pelo método da diferença do capital de giro será abrangente, pois considera as situações econômicas- financeiras projetadas da empresa para o curto e longo prazos.

### **15 – 08 - Vantagens do orçamento de caixa**

O orçamento de caixa poderá ser elaborado com relativa exatidão e Ter em vista várias finalidades. A principal será indicar as necessidades de numerário para atendimento dos compromissos que a empresa costuma ter com prazos certos para serem saldados. Com isso, o administrador financeiro estará apto a estimar, com a devida antecedência, os problemas de caixa que poderão surgir devido às reduções cíclicas das receitas ou aos aumentos volume de desembolsos e, em decorrência, a necessidade de obter empréstimos de instituições financeiras.

Encontram-se arroladas a seguir, as principais vantagens de elaborar-se o orçamento de caixa na empresa:

a) visa demonstrar ao administrador financeiro o momento adequado para as retiradas de caixa, sem contudo acarretar problemas financeiros para empresa;

b) faculta ao administrador financeiro meios de pôr em funcionamento suas disponibilidades de caixa de maneira mais racional e lucrativa possível, sem comprometer a liquidez da empresa;

c) permite a utilização mais lucrativa do caixa, quando for do interesse da empresa o pagamento de contas dentro do período de desconto, visto que isso poderá aumentar a reputação da empresa para efeito de crédito, poupando simultaneamente, o desembolso de considerável soma em dinheiro se a compra realizar-se à vista;

d) auxilia verificar os períodos em que a empresa terá excedentes de caixa, além de estimar os valores dos saldos de caixa e os períodos em que eles irão ocorrer;

e) possibilita a escolha de investimentos, da parcela ociosa, de recursos financeiros, do mesmo modo que as informações relativas aos déficits de caixa serão usadas para a seleção de instruções de crédito capazes de atender as necessidades da empresa;

f) através do orçamento de caixa poderão destacar-se os pontos vulneráveis e os pontos positivos, antecipando ao administrador financeiro a postura, em termos, das medidas cabíveis para cada situação projetada para a empresa;

g) como o orçamento de caixa estabelecerá os objetivos e as metas a atingir pela empresa, permitirá a seleção de alternativas mais eficazes para suprir eventuais insuficiências de caixa.

O orçamento de caixa é um dos mais eficientes instrumentos de planejamento e de controle empresariais, que poderá ser projetado de várias maneiras, de acordo com as necessidades ou conveniências de cada empresa.

As decisões terão de ser tomadas, mediante as informações que darão suporte financeiro à empresa e que estarão contidas necessariamente no orçamento de caixa.

Diante do que foi exposto, é possível perceber a extrema importância do assunto para o universo do mundo administrativo empresarial.

Nota-se que o sucesso dos empreendimentos passa, necessariamente por um rígido controle das finanças e suas políticas de gerenciamento, onde, o orçamento de caixa, que vai definir os rumos, quanto à administração das entradas e saídas de recursos, como vistas a evitar estrangulamentos financeiros e fazer com que a organização incorra em custos desnecessários e

realizados sem condições de planejamento, que muitas vezes resultam em gastos que poderiam ser evitados.

Portanto, o assunto abordado é capaz de despertar grande interesse, visto que trata de uma das questões fundamentais da empresa, e estimula os alunos a aprofundar suas pesquisas, visando adquirir maiores conhecimentos e domínio sobre o assunto, sobretudo se existir nesse público, um interesse de ser gestor de empresas.

## **16 – Controles Orçamentários**

Com muita freqüência, a elaboração e a utilização do orçamento são confundidas com a função de controle das operações da empresa, visem elas ao acompanhamento e ao feedback mais rápido possível para a correção das atividades realizadas, ou destinem-se a oferecer elementos para a consolidação de um esquema de delegação de autoridade e responsabilidade ou de um sistema de avaliação do desempenho dos gerentes e administradores em geral.

O estabelecimento de um plano realista de operações constitui uma das principais funções da administração de estabelecimentos varejistas e atacadistas. A criação de um plano como esse, para um período futuro definido, é uma das melhores maneiras de assegurar um êxito razoável para a empresa. Não obstante, é igualmente verdade que as atividades de planejamento devem ser complementadas por um adequado sistema de controle vinculados aos objetivos planejados.<sup>33</sup>

Este capítulo tem como objetivos expor as noções fundamentais e as técnicas através das quais o controle orçamentário pode ser efetuado numa empresa, na sua missão específica de permitir, mediante a comparação entre o

---

<sup>33</sup> WELSCH, Atlas, 1983. p. 383

desempenho efetivamente atingindo e o que tiver sido planejado, a verificação entre o desempenho efetivamente atingido e o que tiver sido planejado, a verificação da maneira pela qual os objetivos e as metas da empresa e de suas unidades estão sendo alcançadas ou deixando de ser cumpridas. Na medida do possível, esse controle deverá apoiar-se num sistema de informações, cujos produtos serão os relatórios, que forneça indicações oportunas e rápidas para a tomada das medidas corretivas cabíveis, e aponte os indivíduos e setores responsáveis pelo desempenho alcançado, seja ele bom ou mau.

### **16 – 01 – Controle e responsabilidade**

Quando se planejam as atividades de uma unidade da empresa, cada administrador se preocupa com as despesas sobre cujo valor e o comportamento pode exercer alguma influência direta. Ou seja, deve-se imaginar que estes itens, cujas previsões são incluídas num orçamento, sejam por certo ponto controláveis pelo administrador dessa unidade, pois não é coerente atribuir responsabilidades de planejamento e execução a um indivíduo quando lhe é impossível dispor de autoridade suficiente para que os objetivos planejados sejam realmente atingidos graças às decisões tomadas por ele.

É claro que o controle sobre um item de receita ou despesa raramente é absoluto, em outras palavras, é difícil admitir que um item desses não sofra, em seu comportamento, a influência de fatores externos à ação do administrador ou da sua própria empresa. Mas, se o administrador puder tomar alguma decisão que provoque alterações significativas no comportamento e nos valores assumidos por esses itens, não há dúvida de que esse indivíduo poderá ser responsabilizado pelos resultados planejados e efetivamente alcançados.<sup>34</sup>

### **16 – 02 – Fixação de padrões**

Uma etapa importantíssima da utilização de orçamentos para fins de planejamento e controle é a fixação de padrões de custos, na maioria dos casos, embora não sejam impossíveis fazê-lo para receitas. Os padrões de custos são estimativas, na maioria das vezes de origem técnica, que refletem níveis ou valores considerados como representativos de determinado grau desejável de eficiência, na utilização de recursos humanos, materiais e financeiros. A fixação dos padrões varia significativamente conforme o tipo de custo que estejamos considerando dois tipos básicos; custos físicos e custos administrados.

### **16 – 02 – 03 – fixação de padrões para custos físicos**

Custos físicos são os itens que mantêm uma relação material bastante definida com o volume de atividades em que

---

<sup>34</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 208

determinado recurso está sendo consumido. Em outras palavras, o valor do item de custo físico varia de maneira bastante perceptível com a variação do volume de produção ou atividade. O exemplo clássico seria a matéria prima, principalmente com base na especificação de que cada unidade de um produto, para atingir as propriedades e a qualidades inerentes, deve conter uma certa quantidade de cada material exigido. As eventuais variações verificadas, pois são impossíveis, estarão em torno de uma média, norma ou padrão, e o objetivo, no controle orçamentário, é justamente identificar variações excessivas ou explica-las. Com base no que foi exposto, o padrão de um custo físico resultará de estudos da relação técnica entre recursos e volumes de produção, e fica claro que nos estamos referindo principalmente a itens de custo variável.

#### **16.02.04 – fixação de padrões de custos administrados**

Por outro lado, os itens de custo aqui discutidos são aqueles em que a relação entre o uso de recursos e a atividade de produção é menos nítida. Como exemplos poderíamos citar as despesas efetuadas com o treinamento de atos executivos, a construção e manutenção de um parque de estacionamento para os automóveis dos funcionários, a publicação de um jornal intenso, e assim por diante. O importante, neste caso, é tanto a dificuldade em perceber o impacto da despesa sobre o volume de atividade da empresa como a possibilidade mais comum de que esse impacto

esteja bastante distanciado, cronologicamente falando, do momento em que os recursos são despendidos.

Por isso, talvez o mais recomendável seja encarar o empreendimento que envolve tais tipos de custos como sendo um projeto detalhando as fases em que os recursos serão despendidos, com estimativas dos gastos correspondentes, e fazendo o seu acompanhamento *pari passu*. No caso da situação que envolve dificuldades quanto à determinação dos benefícios que se pretende conseguir com os gastos efetuados, como por exemplo, num programa de despesas de propaganda, o melhor que se pode fazer é relacionar o dispêndio de recursos ao comportamento de variáveis cuja estimação seja mais fácil. É fácil medir o comportamento das vendas, mas exigem-se técnicas mais sofisticadas, como análises de regressão e correlação múltiplas, para que o efeito concomitante de outros fatores, tais como preços, ação dos concorrentes, e assim por diante seja isolado definitivamente.

### **16 – 02 – 05 – Fontes de dados para a fixação de padrões**

É imprescindível recorrer aos mais diversos setores da empresa para uma fixação adequada de padrões de receita e custo. A experiência dos indivíduos envolvidos é muito valiosa e, além disso, a própria contabilidade funciona como um arquivo copioso de dados para o emprego de diversas técnicas

apropriadas, por exemplo, análises de regressão para a fixação de padrões de custos físicos.

**16 - 02 - 06 - Utilização de padrões no processo administrativo.**

Além de representarem níveis desejáveis de eficiência operacional, os padrões geram algumas implicações para o comportamento dos indivíduos e setores a eles submetidos, podendo contribuir positiva ou negativamente para o andamento das atividades da empresa. O padrão deve ser uma norma técnica representativa de um custo mínimo aceitável para o uso de algum tipo de recurso, assim, pode ser afastado tanto pelo preço unitário ao qual é adquirido quanto pela maior ou menor eficiência com a qual é fisicamente consumida, para ser obtida uma unidade do produto ou serviço final.

Contudo o padrão fixado com base no mais baixo custo possível, um valor extremo, pode criar problemas de motivação, ainda mais quando esta associado a um esquema de avaliação de desempenho e incentivos. Por isso, um padrão mais realista, isto é, um nível que possa ser atingido com um esforço apropriado, mas que não seja inatingível para a maioria dos funcionários, é quase sempre preferível. Um padrão atingível ou possível certamente levará os custos superiores ao ideal técnico, mas espera-se, por

exemplo, que teve as diminuições progressivas em face do desempenho anterior, a não ser que este já seja considerado satisfatório.<sup>35</sup>

Finalmente é importante, por questões de motivação e interesse pelo padrão, que o indivíduo a ele submetido tenha alguma participação no processo segundo o qual é fixado, pois é muito mais provável que procure alcançar um padrão que resulte de consultas mútuas aos superiores e aos técnicos encarregados dos estudos do que quando o padrão é imposto de cima para baixo, embora esta afirmação possa ser qualificada pelo nível psicológico e intelectual do indivíduo que esteja sendo considerado.

### **16 – 03 – Controle orçamentário com base na análise de variações**

Elaborado um orçamento e confeccionados os diversos planos parciais que o compõe, inicia-se o processo de execução e a atenção se desloca, finalmente, para a verificação da maneira pela qual o planejado está sendo realizado, é o controle. O ideal é possuir um sistema através do qual são geradas e fornecidas informações regulares, que consistam em uma comparação entre valores e níveis planejados e realmente atingidos. Essa comparação apontará diferenças entre os dois tipos de cifras, a essas diferenças da-se o nome de variações.

---

<sup>35</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 211

Por sua vez, as variações existentes precisam ser avaliadas para que;<sup>36</sup>

a) se possa dizer se uma dada variação é importante.

b) em caso afirmativo, identificar suas causas

c) Caso as causas sejam controláveis em dado setor da empresa, se tornem as providências cabíveis para que a variação, se desfavorável, não se repita novamente, ou, se favorável, propicie o reaproveitamento futuro da eficiência nela refletida (ou então leve a um ajuste de padrões eventualmente frouxos demais).

#### **16 – 04 – Introdução de um sistema de controle orçamentário.**

A concepção e a implantação de um sistema de controle por meio de orçamentos, evidentemente, não prescindem da finalidade desses orçamentos, em termos de planejamento, à medida que são duas tarefas que só tem razão de ser quando executadas em conjunto. Um sistema de controle, porém, exige o atendimento de alguns requisitos especiais, por ser apoiado em um conjunto de relatórios sobre os mais diversos aspectos operacionais da empresa. A missão desses relatórios é tornar concreta a transmissão de informações para a análise de variações anteriormente indicada, e para as decisões que porventura se façam necessárias.

---

<sup>36</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 211

O sistema de controle orçamentário, portanto, não passa de um conjunto ou sistema de relatórios, regulares ou especiais, em que é apontado ou registrado o desempenho efetivo de atividades, se for o caso, ele é comparado ao planejado ou considerado como padrão de eficiência para o mesmo período e para as mesmas operações. Relatórios são preparados sobre a grande variedade de operações, na realidade, sobre todos os aspectos contidos nos orçamentos, em sua fase de planejamento, receitas, despesas, resultados, compras, entradas e saídas de numerário, etc...<sup>37</sup>

Num sistema de planejamento e controle anual, como o que constitui o tema central deste livro, os relatórios de controle são de natureza regular, isto é, repetitivos, devendo por isso obedecer a um formato padronizado. É importante que os relatórios sejam adaptados, em seu conteúdo e em sua forma de apresentação, às necessidades decisivas do indivíduo que os devem receber e ler. A sua preparação e entrega o tempo de tais decisões é outro requisito importante, para que os sistemas de informações, incorporado nesses relatórios, não sejam apenas uns registros histórico que acabe tendo somente o caráter de uma fonte de dados sobre a empresa, apenas para os administradores mais curiosos. As decisões que podem ser imaginadas como possíveis, em dado setor, é que devem condicionar o planejamento

---

<sup>37</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 215

de um relatório. Finalmente, a regularidade na forma de apresentação e análise também é um aspecto importante, pelo menos durante todo o ano em que esteja sendo acompanhada a realização das atividades previamente planejadas.

### **16 – 05 – Avaliação de um sistema de controle**

Tanto um projeto de implantação de um sistema de controle em uma empresa ainda não possui, como na avaliação de um sistema já existente e em operação, algumas tarefas podem contribuir, através de sua execução, para fazer com que o sistema preencha adequadamente as suas finalidades. A avaliação de um sistema de controle orçamentário exige, em primeiro lugar, uma análise do que existe, da seguinte maneira;<sup>38</sup>

- a) fazendo-se um reconhecimento das condições em que atua a empresa, principalmente nas áreas de marketing, produção e organização;
- b) Diagnosticando-se os problemas mais significativos da empresa, tal como revelados por um desempenho geral ou parcial insatisfatório.
- c) Avaliando-se as condições em que a contabilidade de custos fornece informações à administração da empresa para a tomada de decisões, se a fixação de preços para a participação em concorrência for um aspecto fundamental

---

<sup>38</sup> SANTOS, Atlas, 2000, pg. 217

das operações, o uso de um sistema de custeio por absorção será totalmente inadequado, o controle de custos pela margem de contribuição dos produtos deverá ser introduzido, numa empresa com esse tipo de atividade.

d) Verificando-se até que ponto as classificações de outros atendem as peculiaridades, em termos de variabilidade com o volume de atividade, controlabilidade, e responsabilidade.

E) Examinando-se o sistema de relatórios usados para a fase de comunicação no controle orçamentário. Em especial , é preciso determinar em que medida as informações proporcionadas por um relatório são utilizados para a tomada de decisões e contém os dados suficientes para isso.

## **CONCLUSÃO**

O orçamento é uma parte integrante do sistema de planejamento e controle, tem o objetivo de quantificar e apresentar antecipadamente os planos, projetos e estratégias da empresa.

A característica principal do orçamento engloba todas as atividades da empresa, estabelece relação entre as receitas, os custos, as despesas, os investimentos, também comparam os resultados previstos com os efetivamente realizados e principalmente predetermina operações a serem realizadas.

O orçamento é uma poderosa ferramenta de decisão, que possibilita aos gestores fixar objetivos e políticas concretas, através desta ferramenta é possível envolver todos colaboradores para o mesmo objetivo.

Portanto, a utilização desta ferramenta é imprescindível para o crescimento sustentável e direcionado da organização.

**BIBLIOGRAFIA**

BRAGA, Roberto. *Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira*. São Paulo, Atlas, 1989. Alduir João Schwingel.

DE ALMEIDA, Prof. Lauro Brito, *Gestão Orçamentária, Curso de Especialização em gestão de negócios*, Londrina, 2004

FREZATTI, Fabio, *Orçamento Empresarial*, São Paulo, Atlas, 1999.

HOUAISS, Dicionário Eletrônico.-

HORNGREN, Charles T. *Contabilidade de Custos*, São Paulo, Atlas, 1989.

LUDICIBUS, Sergio de, *Contabilidade Gerencial*, 6ed., São Paulo, Atlas, 1995.

LUDICIBUS, Sergio de, *Análise de balanços*, 7 ed., São Paulo, Atlas, 1995.

SANVINCENTE, A. Z.; SANTOS, C. DA C.; *Orçamento na administração de empresas*, São Paulo, Atlas, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de Caixa*. Porto Alegre, Sagra, 1986.

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