

**EDNA DA COSTA CHARAVARA**

**UM ESTUDO SOBRE O PAPEL DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA NA  
CONDUÇÃO DAS ATIVIDADES EMPRESARIAIS**

**Trabalho de Pós-Graduação  
apresentado à disciplina de  
Metodologia do Trabalho  
Científico, do Curso de  
Especialização em Controladoria  
da Universidade Federal do  
Paraná.**

**Orientador: Prof. Lauro Brito de  
Almeida, Dr.**

**CURITIBA**

**2005**

## AGRADECIMENTOS

Aos professores que nos acompanharam durante todo o Curso de Pós-graduação, que, com sabedoria, repassaram seus conhecimentos para que nossos conhecimentos fossem enriquecidos.

Ao professor orientador Dr. Lauro Brito de Almeida, pelo apoio e compreensão que demonstrou durante essa jornada.

Aos meus familiares, e amigos e colegas, pelo apoio, compreensão na concretização desse objetivo.

E a Deus, por ter permitido que esse sonho, de conquistar mais um degrau na escala do conhecimento, se concretizassem.

**“Posso todas as coisas *Naquele* que me fortalece”**

Bíblia, Carta do Apóstolo Paulo aos Filipenses, cap. 04, vers. 13.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
1. INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 RELEVÂNCIA	8
1.4 DELIMITAÇÃO	9
<b>CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>10</b>
2.1 ORIGEM DO ORÇAMENTO	10
QUADRO 1 – Evolução dos Processos Orçamentários	
2.2 CONCEITOS	12
QUADRO 2 – Estrutura Básica do Orçamento	14
2.3 OBJETIVOS DO ORÇAMENTO	15
2.4 VANTAGENS DO ORÇAMENTO	16
2.4.1 Vantagens	16
2.4.2 Principais Vantagens Específicas	19
2.5 LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO	21
2.6 ORGANIZAÇÃO DE TAREFAS DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	23
<b>CAPÍTULO 3 MODELOS DE ORÇAMENTO</b>	<b>27</b>
3.1 ORÇAMENTO CONTÍNUO	27
3.1.1 Vantagens e desvantagens do Orçamento Contínuo	27
QUADRO 3 – Modelo Genérico de Processos Orçamentários	29
QUADRO 4 – Modelo Participativo de processos orçamentários	30
3.2 ORÇAMENTO DE BASE ZERO	31
3.2.1 Vantagens e Desvantagens do Orçamento de Base Zero	31
3.3 ORÇAMENTO FLEXÍVEL	33
QUADRO 5 – Orçamento Flexível para Vários Níveis de Atividade	34
3.3.1 Vantagens e Desvantagens do Orçamento Flexível	34
3.4 ORÇAMENTO POR ATIVIDADES	35
3.4.1 Vantagens e Desvantagens do Orçamento Por Atividades	36
QUADRO 6 – Diferenças entre os Conceitos do ABC e ABB	37
3.5 ORÇAMENTO PERPÉTUO	38

QUADRO 7 – Elaboração do Orçamento Perpétuo	39
3.5.1 Vantagens e Desvantagens do Orçamento Perpétuo	39
3.6 Comparação entre os Processos Orçamentários	41
<b>CAPÍTULO 4 IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO</b>	<b>42</b>
QUADRO 8 – Cronograma orçamentário	43
4.1 METAS ORÇAMENTÁRIAS	44
4.2 ORÇAMENTO DE VENDAS	44
4.3 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO	47
4.3.1 Orçamento de Matéria-Prima – MP	47
QUADRO 9 – Orçamento de Vendas	49
QUADRO 10 – Orçamento de Materiais	50
4.3.2 Orçamento de Mão-de-Obra Direta – MOD	51
4.3.3 Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação – CIF	52
4.4 ORÇAMENTO DAS DESPESAS DE VENDAS E ADMINISTRATIVAS	53
4.4.1 Orçamento das Despesas de Vendas	53
4.4.2 Orçamento das Despesas Administrativas	54
4.5 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO CONTÁBIL	55
Quadro 11 – Análise Econômico – Financeira – Operacional	55
4.5.1 Análise das Projeções	55
4.6 ORÇAMENTO DE INVESTIMENTO	58
4.7 ORÇAMENTO DE CAIXA	59
4.7.1 Objetivos do Orçamento de Caixa	60
4.7.2 Método dos Recebimentos e Pagamentos	62
4.7.3 Método do Resultado Ajustado	63
Quadro 12 – Orçamento de Caixa (método de resultado ajustado)	64
<b>CAPÍTULO 5 A REALIDADE DO ORÇAMENTO NAS EMPRESAS</b>	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO 6 CONCLUSÃO</b>	<b>71</b>
<b>CAPÍTULO 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>72</b>



## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Problema

As empresas brasileiras têm como ferramenta principal de controle o Fluxo de Caixa, onde os administradores depositam maior confiança se comparado com os demonstrativos contábeis. O problema existe em uma administração onde não são contabilizadas todas as movimentações diárias de uma empresa, por motivo de sonegação fiscal ou, simplesmente, por desconhecimento dos benefícios que as demonstrações contábeis podem trazer à gestão empresarial.

Dentre todas as ferramentas de controle e planejamento na gestão empresarial, o Orçamento, ou Controle Orçamentário ainda não está totalmente difundido entre as empresas brasileiras, onde, até empresas de médio e grande porte, desconhecem os benefícios de uma gestão, através do Orçamento e do Controle Orçamentário.

Com o intuito de melhor analisar essa situação, essa pesquisa irá demonstrar como as empresas, independentemente do seu porte, podem se beneficiar de uma gestão empresarial através do Planejamento e Orçamento, conhecendo através das informações contábeis, que transpostas em forma de orçamento, proporciona conhecer o momento presente e, também, planejar o futuro.

O Orçamento é um importante instrumento para traduzir, implementar, acompanhar, estimular, motivar e controlar as estratégias e operações de uma empresa. Nesse estudo, serão abordados os diversos métodos orçamentários, onde as empresas podem eleger o que melhor se adapta às suas necessidades, para conduzir o processo de gestão orçamentário nas tomadas de decisões.

**Qual o papel da Gestão Orçamentária na condução das atividades empresariais?**

## **1.2 Objetivos**

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos presentes neste trabalho.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Demonstrar as vantagens que as empresas podem obter, através de uma gestão orçamentária e como o orçamento pode contribuir para otimizar os resultados da empresa.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho estão listados a seguir:

- Analisar os principais processos orçamentários existentes;
- Apresentar modelos de orçamentos e como o orçamento pode contribuir para a obtenção de melhores resultados.

## **1.3 RELEVÂNCIA**

A notícia de empresas que encerraram as atividades, ou que estão em situação financeira comprometida, é comum nos telejornais e na imprensa escrita. Já foi motivo de vários estudos e cursos a causa da falência (morte) das empresas.

No Brasil, o empreendedorismo, às vezes, nasce de uma situação de desemprego, onde o trabalhador cansado de sair em busca de emprego, esse sempre escasso, encontra a saída na criação de uma empresa, ou microempresa. Geralmente, os empresários não possuem conhecimento de administração e contabilidade e gerenciam suas empresas com base nos conhecimentos adquiridos no decorrer de sua vida profissional.

Segundo Jones, Trentin, (1978, p.15), alguns empresários afirmam que trabalham sem orçamento. Geralmente, usam os elementos essenciais de um bom orçamento, porém não formalizados e isto é, particularmente, verídico quando a empresa é, realmente, bem sucedida. Todavia, as abordagens informais estão ficando menos adequadas na proporção da expansão das empresas e pela progressiva imposição de melhores comunicações internas.

As empresas nem sempre estão preparadas para enfrentar situações de riscos, ou dificuldades financeiras, concorrência, e outras que surgem a todo o momento.

No decorrer desse estudo, vamos demonstrar que as empresas que valorizam as demonstrações contábeis como fontes de informações para elaborar orçamentos anuais e mensais, estão melhores preparadas para enfrentar as adversidades decorrentes de situação financeira do país, de mudanças nas legislações tributárias e muitas outras que podem sobrevir e colocar a situação da empresa em risco.

O Orçamento empresarial é uma forte ferramenta para a tomada de decisão, no momento de dificuldades, e também para que a empresa tenha uma visão sistêmica do seu negócio.

#### **1.4 DELIMITAÇÃO**

O estudo em questão, pretende abordar as formas de Orçamento Empresarial, suas vantagens na condução das atividades diárias de uma empresa, com base em teorias já publicadas em livros e outros manuais, descrevendo desde a origem do Orçamento até o Orçamento proposto para as empresas .

O estudo ficará restrito a interesses de empresas privadas do ramo empresarial na prestação de serviços, de médio e grande porte, ainda que pequenas empresas também possam se beneficiar do Orçamento como instrumento de gestão. Não será objeto desse estudo, o Orçamento Público,



ainda que muito utilizado e tão comentado, principalmente em tempos de eleições municipais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRIA

### 2.1 ORIGEM DO ORÇAMENTO

Segundo Lunkes, (2003, p. 42) a palavra orçamento surgiu com os antigos romanos, que usavam uma bolsa de tecido chamada de *fiscus* para coletar os impostos. Mais tarde, a palavra também foi utilizada para as bolsas da tesouraria e também para os funcionários que as usavam. No início da Idade Média, a tesouraria do Reino Unido era conhecida por "*fisc*".

As práticas contemporâneas do orçamento devem-se ao desenvolvimento da Constituição inglesa em 1689. A lei estabelecia que o rei, e depois o primeiro-ministro, poderiam cobrar certos impostos ou gastar recursos, mas somente com autorização do Parlamento.

Em meados do século XVIII, o primeiro-ministro levava ao Parlamento os planos de despesas envoltos em uma grande bolsa de couro, cerimônia que passou a chamar de *opening of the budget*, ou abertura do orçamento. A palavra *budget* substituiu, rapidamente, o termo bolsa e em 1800 foi incorporado ao dicionário inglês.

A maioria das políticas, procedimentos e práticas hoje conhecidas tiveram seu desenvolvimento no século XIX. As principais mudanças aconteceram na França durante o governo de Napoleão, como parte de um esforço para obter maior controle sobre todas as despesas, inclusive sobre as do exército.

Por volta de 1860, a França tinha desenvolvido um sistema de contabilidade uniforme, que foi aplicado a todos os departamentos e em todas as unidades dentro dos departamentos. Foram estabelecidos um ano fiscal padrão e convenções de tempo e prestação de contas. Uma das exigências dos departamentos era explicar a programação fiscal das contas para todos os recursos que foram alocados e os procedimentos padrão e relatórios de fim de ano, que comparavam estimativas e gastos. Também foi introduzido um sistema de auditorias, bem como a reversão dos recursos não utilizados e o

registro de todos os recursos solicitados. Os orçamentos eram elaborados e consideravam todas as receitas e todas as despesas durante o ano fiscal. Finalmente, o orçamento passou a ser considerado o principal instrumento de política do governo.

A Inglaterra criou em 1861, o Comitê de Contas Público no Parlamento e, em 1866, os Escritórios de Controladoria e Auditoria Geral. Durante os últimos anos do século XIX foi implementada uma série de reformas que substituíram as práticas oportunistas do passado pelos procedimentos sistemáticos com o objetivo de equilibrar as contas do governo.

Nos Estados Unidos, início do século XX, foram desenvolvidos conceitos e práticas para planejamento e administração financeira que vieram a ser conhecidas como o “movimento do orçamento público”. O orçamento consistia em um plano elaborado contendo todas as atividades do governo. O orçamento compreendia todas as receitas e todas as despesas para um período fiscal definido, além de permitir a flexibilidade administrativa, o mais importante era desenvolvido e proposto por um único executivo, que ajudado por seus assessores trabalhava para atingir os objetivos previamente definidos. New York tornou-se a primeira cidade a implementar o orçamento público, em 1907.

A obrigatoriedade do Orçamento Público foi aprovada pelo Congresso norte-americano, em 1921. Foi estabelecida para o Presidente a exigência de se submeter à proposta de orçamento anual ao congresso, cobrindo todas as receitas e despesas federais durante o próximo ano fiscal.

A origem do Orçamento nas empresas privadas teve início em 1919, nos Estados Unidos, pela empresa Du Pont de Memours, instituído pelo seu gerente financeiro, o Sr. Brown.

No Brasil, a origem se deu a partir de 1940, quando o orçamento passou a ser estudado, mas sua aplicação, ainda, era muito tímida. O orçamento teve seu apogeu no Brasil a partir de 1970, quando foi adotado pelas empresas, com maior frequência.

QUADRO 1 - EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS					
1919	1970		1980	2000	
					Orçamento Perpétuo
				Orçamento por Atividades	
	Orçamento Contínuo	Orçamento de Base Zero	Orçamento Flexível		
Orçamento Empresarial					
Projeção dos recursos baseado nos objetivos e o controle através do acompanhamento pelos dados contábeis.	Renovação do período concluído e acréscimo do mesmo período no futuro.	Projeção dos recursos da estaca zero com justificativa para todos os novos gastos.	Projeção dos recursos para vários níveis de atividade.	Projeção dos recursos nas atividades através de direcionadores.	Projeção dos recursos fundamentado nas relações de causa-efeito entre os processos correntes.

Fonte: Lunkes, 2003, p.46.

## 2.2 CONCEITOS

Segundo o dicionário Michaelis, orçamento é a ação ou efeito de orçar. Cálculo dos gastos com a realização de qualquer obra ou empresa. Cálculo prévio da receita e despesas.

Para Calderelli, (1991, p.579), o orçamento é o balanço prévio dos elementos ativos e passivos da gestão financeira, devem apresentar a situação da receita e da despesa nas mais minuciosas discriminações; a despesa, na expressão das necessidades dos serviços organizados; a receita em suas fontes originais e na cifras da produção das mesmas.

Para Aubert, (1974, p. 162) o orçamento caracteriza-se por objetivos numéricos, expressos por uma contabilidade previsional, seguida de uma comparação com os resultados obtidos e da tomada de medidas corretivas.

O orçamento empresarial é a tradução, em termos monetários, do planejamento das atividades da empresa, sendo retratado, de forma integrada, sob os aspectos econômicos e financeiros. (Sá, Moraes, 2005, p. 20).

Para Welsch, (1983, p.21), o orçamento pode ser definido como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação, e controle da administração. Envolve a preparação e utilização de:

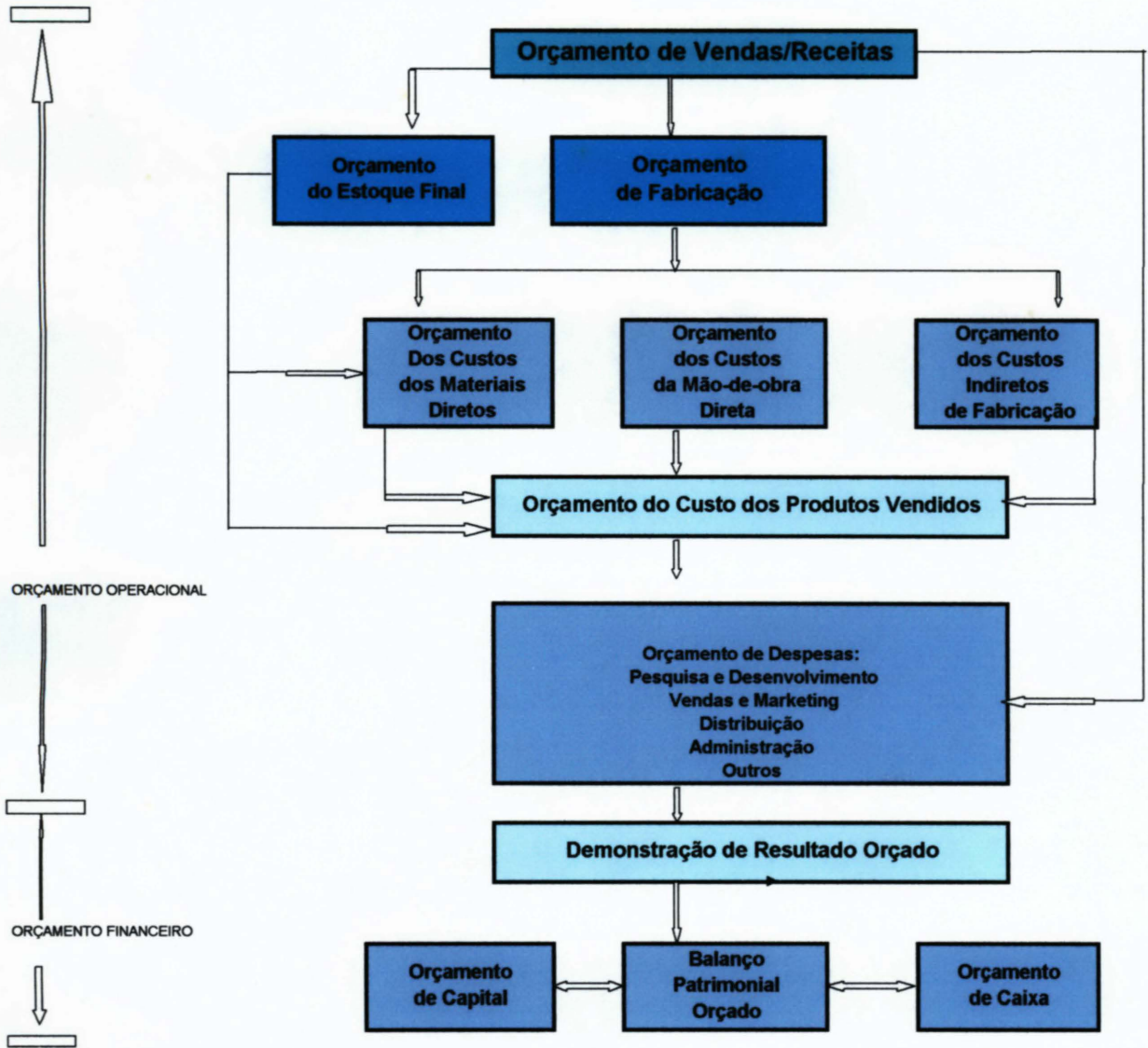
- Objetivos globais e de longo prazo da empresa;
- Um plano de resultados a longo prazo, desenvolvido em termos gerais;
- Um plano de resultados a curto prazo, detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidade ( divisões, produtos, projetos, etc.);
- Um sistema de relatórios periódicos de desempenho, para os vários níveis de responsabilidade.

O conceito do orçamento implica elementos de realismo, flexibilidade e atenção permanente às funções de planejamento e controle da administração.

O conceito geral de planejamento e controle de resultados, envolve a integração de numerosas abordagens técnicas de administração, tais como previsão de vendas, sistema de quotas de vendas, orçamentos de capital, análise de fluxos de caixa, análise das relações custo-volume-lucros, orçamento variáveis, estudos de tempos e movimentos, custo-padrão, planejamento estratégico, planejamento e controle da produção, controle de estoques, administração por objetivos, planejamento organizacional, planejamento de recursos humanos e controle de custos.

Segundo Padoveze, (2005, p.41), não existe uma única maneira de estruturar o orçamento e, conseqüentemente, de como fazer o processo de avaliação e controle.

QUADRO 2 - ESTRUTURA BÁSICA DO ORÇAMENTO



Exemplo de Orçamento Global, Lunkes, 2003, p. 51

## 2.3 OBJETIVOS DO ORÇAMENTO

Para Jones, Trentin, (1978, p. 01), o papel de um bom orçamento na direção de uma empresa é melhor compreendido quando relacionado aos fundamentos administrativos. As inúmeras definições de administração de empresa podem ser resumidas em três funções básicas: planejamento, execução e controle. Estes são os elementos-chaves do processo administrativo. A administração de uma empresa precisa planejar as atividades com antecedência, executar o plano e introduzir técnicas apropriadas de acompanhamento e de relatório para assegurar que os desvios do plano serão analisados e controlados adequadamente.

Segundo Padoveze, (2005, p. 31), outros propósitos devem estar contidos no plano orçamentário, tais como:

1. Orçamento como sistema de autorização: o orçamento aprovado não deixa de ser um meio de liberação de recursos para todos os setores da empresa, minimizando o processo de controle.
2. Um meio para projeções e planejamento: o conjunto das peças orçamentárias será utilizado para o processo de projeções e planejamento, permitindo, inclusive, estudos para períodos posteriores.
3. Um canal de comunicação de coordenação: incorporando os dados do cenário aprovado das premissas orçamentárias, é instrumento para comunicar e coordenar os objetivos corporativos e setoriais.
4. Um instrumento de avaliação e controle: considerando também os aspectos de motivação e de autorização, é lógica a utilização do orçamento como instrumento de avaliação de desempenho dos gestores e controle dos objetivos setoriais e corporativos.
5. Uma fonte de informação para tomada de decisão: contendo os dados previstos e esperados, bem como os objetivos setoriais e corporativos, é uma ferramenta fundamental para decisões diárias sobre os eventos econômicos de responsabilidade dos gestores operacionais.

Somente com o uso sistemático da gestão orçamentária, se pode orientar, vigiar e criticar a gestão, fixando previsões de acordo com objetivos traçados, e ajustados pelos responsáveis, apurando os desvios, através de confrontos entre orçamentos e contas.

## **2.4 VANTAGENS DO ORÇAMENTO**

### **2.4.1 VANTAGENS DO ORÇAMENTO**

A grande vantagem do processo orçamentário é obrigar a empresa e seus gestores a trabalharem sempre em perspectiva de futuro. Ou seja, o dado passado só tem valor se forem úteis ao processo decisório, que, em suma, contempla atuação sobre eventos futuros. (Padoveze, 2003, p.39).

A seguir, as maiores vantagens do orçamento na visão de Padovese (2003, p.39).

- O orçamento compele os administradores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades para planejamento;
- O orçamento fornece expectativas definidas que representam a melhor estrutura para julgamento de desempenho subsequente;
- O orçamento ajuda os administradores na coordenação de seus esforços, de tal forma que os objetivos da organização como um todo seja confrontado com os objetivos de suas partes.

Segundo Welsch, (1983, p. 63) as principais vantagens gerais do orçamento são:

- Desenvolvimento da sofisticação da administração em seu uso;
- Elaboração de um plano realista de vendas;
- Estabelecimento de objetivos e padrões realista;

- Comunicação adequada de atitudes, políticas e diretrizes pelos 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.

Na opinião de Sanvicente e Santos (1995, p.23), as principais vantagens gerais do orçamento são:

**a)** A existência e a utilização do sistema exigem que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades. Orçamento 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 atenção adequada e oportuna aos efeitos eventualmente causados pelo surgimento de novas condições externas.

**b)** Por meio de uma integração 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 na medida do alcance de sua autoridade.

**c)** Obriga aos 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.

**d)** 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.

**e)** Identifica os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa e permite acompanhar em que termo está havendo progresso no sentido da consecução dos objetivos gerais e parciais da empresa.



f) A preparação de um orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos a ela disponíveis, bem como ajusta-los às atividades consideradas prioritárias, para que sejam alcançados os seus objetivos.

A seguir estão apresentadas as vantagens na opinião de Aubert (1974, p. 164).

1) Do ponto de vista dos custos:

a) Suscita uma utilização mais econômica dos meios de produção, uma vez que é concebido para levar à reflexão sobre qual a melhor utilização do material e dos outros meios técnicos e financeiros.

b) Evita os desperdícios de fatores produtivos, na medida em que controla as despesas em função dos fins e em conformidade com as autorizações dadas pelos responsáveis.

c) Permite aliviar as burocracias da autorização, descentralizando a decisão.

d) Leva a direção a recorrer a uma eficaz organização de contabilidade geral e de contabilidade industrial, para o aperfeiçoamento das condições de gestão.

2) Do ponto de vista da gestão financeira:

a) Possibilitando a previsão das entradas e das saídas, permite regular o volume de despesas em função dos limites das receitas.

b) É o único meio de determinar antecipadamente quando será necessário um financiamento e qual o seu montante.

c) As empresas que elaboraram um programa de orçamento bem ordenado e asseguram uma execução conforme descrito nele, tem a preferências dos bancos.

3) Do ponto de vista da gestão comercial:

a) Leva a direção a estudar os seus mercados e os seus produtos para elaborar previsões.

b) Permite a procura sistemática dos meios de atuação mais oportunos, nos limites compatíveis com o funcionamento da empresa como um todo.

4) Do ponto de vista da gestão da política geral:

a) Leva a direção a estudar e a programar a melhor e mais econômica utilização da mão-de-obra, dos materiais utilizados e dos outros fatores.

b) É de valor inestimável para a direção na determinação dos defeitos das políticas de venda, de produtos e de funcionamento.

c) Representa um meio de apreciação numérico e, como tal, isento de paixões ou emoções, que podem influenciar os responsáveis encarregados de atingir um determinado objetivo.

d) Funciona como um sinal de alarme para a direção pela indicação dos desvios entre previsões e realizações.

5) Do ponto de vista da gestão dos problemas de organização:

a) Situa de forma bem definida, a responsabilidade de cada função do negócio.

b) Assegura a coordenação. Obriga todos os serviços a cooperar para atingirem os resultados fixados pelo orçamento.

#### **2.4.2 PRINCIPAIS VANTAGENS ESPECÍFICAS DO ORÇAMENTO SÃO:**

Para Welsch, (1983, p. 64), as vantagens específicas do orçamento são:

- Obriga a análise antecipada das políticas básicas;
- Exige uma estrutura administrativa adequada, isto é, um sistema definido de atribuição de responsabilidade a cada função da empresa;

- Obriga a todos os membros de administração, nos seus mais diversos níveis, a participar do processo de estabelecimento de objetivos e preparação de planos;
- Obriga aos responsáveis de cada área a fazer planos em harmonia com os demais planos da empresa;
- Exige da administração a quantificação do que é necessário para um desempenho satisfatório;
- Exigem dados contábeis históricos adequados e apropriados.
- Obrigam a administração a planejar o uso econômico de mão-de-obra, matéria-prima, instalações, capital, e outros;
- Difundi em todos os níveis administrativos o hábito de análise cuidadosa e adequada todos os fatores relevantes antes de serem tomadas decisões importantes;
- Reduz custos ao aumentar a amplitude do controle, pois exige menor número de supervisores;
- Liberta os executivos de muitos problemas internos rotineiros, graças a políticas pré-determinadas e relações de autoridade bem definidas, dando-lhes maior tempo para planejar e usar sua criatividade;
- Tende a eliminar a incerteza, especialmente, existentes nos grupos administrativos inferiores em relação às políticas e aos objetivos básicos da empresa;
- Destaca as áreas de eficiência ou ineficiência;
- Promove a compreensão mútua de problemas entre os membros da administração;
- Força a administração a dedicar parte de seu tempo e atenção aos efeitos das tendências esperadas das condições econômicas gerais;
- Força uma auto-análise periódica da empresa;

- Ajuda o processo de obtenção de crédito bancário.
- Permite a verificação de progresso em relação aos objetivos da empresa.

## **2.5 LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO**

Para, Sanvicente, Santos (1995, p.24), apesar de tantos benefícios que o orçamento pode trazer a toda empresa, ainda existem algumas limitações, já que para ser bem aplicado numa empresa, o orçamento requer as atitudes apropriadas e o conhecimento da técnica envolvida na sua utilização.

Para Tung, (1983, p.81), nenhum sistema orçamentário é possível sem um bom sistema de contabilidade e de custos. No sentido da contabilidade gera, a premissa do orçamento é a comparabilidade dos dados reais com os orçados; ambos, porém, devem seguir o mesmo plano de contas, cuja organização tem.

De acordo com Sanvicente, Santos, (1995, p. 24), alguns obstáculos no sistema orçamentário.

a) Os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo de estimação e a própria incerteza inerente ao ramo de operações da empresa. Se a finalidade é planejar, nada pode ser feito para eliminar inteiramente qualquer margem de erro.

b) O custo do sistema. Nem todas as empresas contam com os recursos necessários para contratar pessoal especializado em supervisão de orçamentos e desviar tempo do pessoal de linha para planejar e elaborar orçamentos.

c) O uso de um sistema desta natureza ajusta-se melhor a uma dada filosofia e a certo estilo de administração que talvez não sejam aceitáveis em

algumas empresas, Planejar e controlar exige a correspondente delegação de autoridade e responsabilidade.

Segundo Padoveze, (2005, p. 34), algumas críticas sempre presentes nos processos orçamentários:

- Ferramenta ineficiente para o processo de gestão e frustração com os resultados obtidos no processo;
- O orçamento engessa em demasia a empresa (o plano tem de ser seguido a qualquer custo), impedindo a criatividade e o empreendimento dos gestores setoriais, provocando conformismo, medo e insatisfação.
- Possibilidade de utilização dessa ferramenta em situações de crônica variação de preços;
- Extrema dificuldade de obtenção dos dados quantitativos para as previsões e volatilidade do futuro;
- Altamente consumidor de tempo e recursos e criador em excesso de rotinas contábeis;
- Falta de cultura orçamentária;
- Utilização de tecnologias de informação inadequadas, etc.

Para Welsch, (1996, p. 63), durante o processo de preparação e utilização de um programa de planejamento e controle de resultados, os quatros seguintes limitações devem ser consideradas:

1. O Orçamento baseia-se em estimativas. A força ou a fraqueza de um programa de planejamento de resultados depende, em grande parte, da precisão com que as estimativas básicas são feitas. O processo de estimação das receitas e despesas não pode ser uma ciência exata: entretanto, existem numerosas técnicas estatísticas, matemáticas e outras que podem ser aplicadas eficazmente aos problemas encontrados, chegando-se a resultados satisfatórios se elas forem combinadas com raciocínios e julgamentos adequados. Como o orçamento baseia-se, inteiramente, em estimativas e julgamentos, é essencial haver flexibilidade na interpretação e utilização dos resultados.

2. Um programa de orçamento deve ser permanentemente adaptado às circunstâncias existentes. O orçamento deve ser dinâmico, para se adaptar as novas circunstâncias. Normalmente, o tempo para se alcançar um programa de orçamento razoável é de um ano, a administração não deverá ter altas expectativas durante esse período. É necessário uma educação orçamentária contínua, principalmente nos primeiros anos da implantação do orçamento.

3. A execução de um plano de resultados não é automática. Um plano só poderá ser considerado eficaz quando todos os executivos responsáveis o apoiarem e exercerem esforços continuados e agressivos no sentido da sua execução. Uma conscientização constante em relação ao orçamento é necessário em toda a empresa. Todos os executivos administrativos devem entender muito bem o programa, e estar convencidos de sua relevância para as suas respectivas funções e participar de maneira significativa em sua execução.

4. O plano de resultados não deve tomar o lugar da administração. O plano de resultados não deve ser visto como senhor, mas como escravo. É um dos melhores instrumentos para facilitar o funcionamento da empresa e a atuação dos indivíduos nas diversas esferas de administração. O mais importante é fazer com que todos os benefícios sejam obtidos ao ser aplicado com inteligência.

Para Tung, (1983, p. 45), a qualidade de um orçamento depende do grau de acerto das suas previsões relativas aos fatores básicos. O grau de acerto exigido de um orçamento depende do tipo de decisão, cuja base ele vai constituir. Uma decisão que envolve altos custos e elementos cuja capacidade de gerar lucros depende de um volume determinado de vendas exige um orçamento com um alto grau de acerto, pois um erro desse tipo pode ter conseqüências catastróficas.

## **2.6 ORGANIZAÇÃO DE TAREFAS DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA**

A gestão orçamentária é uma tarefa que impõe grande cooperação e esforço de equipe. As informações aplicadas no orçamento devem ser testadas e coordenadas para que sejam confiáveis. Devido às dificuldades encontradas

na elaboração do orçamento, muitos gestores preferem abandonar a idéia do orçamento ao passo que com o orçamento em ação a gestão se torna mais fácil.

A dificuldade principal para quem pretende iniciar-se na utilização das técnicas de elaboração de orçamentos provém de inúmeras relações ou dependências dos dados. A posição perante tais problemas poderá ser: partir dos valores conhecidos – as posições iniciais – e fixar uma meta e uma ordem de atuação que pareçam os mais adequados.

Segundo Ferreira, (1985, p.16), os passos para a implantação do Orçamento são:

1. Elaboração das previsões relativas às hipóteses tomadas em relação com os objetivos a alcançar;
2. Fixação dos programas de ação correspondentes às previsões estabelecidas;
3. Elaboração dos orçamentos – expressão quantificada dos programas de ação;
4. Execução dos orçamentos – ações de gestão concretas;
5. Controle dos orçamentos (comparação entre o orçamento e o realizado, apurando desvios e procedendo ao exame críticos dos mesmos).

Para Welsch, (1996, p. 65). São necessários alguns passos a serem dados para que a empresa possa estabelecer bases adequadas para utilizar um programa de planejamento e controle de resultados:

**Passo 1:** A alta administração deve estar comprometida com o conceito geral de planejamento e controle de resultados, além de compreender, perfeitamente as suas implicações e seu funcionamento.

**Passo 2:** As características da empresa e do meio em que opera devem ser identificadas e avaliadas para que possam ser tomadas decisões,

relevantes em relação às características de um programa eficaz e prático, de planejamento e controle de resultados.

**Passo 3:** Deve haver uma avaliação da estrutura organizacional e de atribuição de responsabilidades administradores e das alterações necessárias para que o planejamento e o controle sejam eficazes.

**Passo 4:** O sistema contábil deve ser examinado e reorganizado, na medida do necessário, para que possa ser ajustado às responsabilidades administrativas (contabilidade por áreas de responsabilidade) e possa fornecer dados históricos particularmente úteis para fins de planejamento e avaliação de desempenho.

**Passo 5:** Deve ser formulada uma política em relação às dimensões de tempo a serem usadas para fins de planejamento e controle de resultados.

**Passo 6:** Deve ser estabelecido um programa de educação orçamentária para familiarizar todos os níveis administrativos com:

- a) As finalidades do programa;
- b) O modo de funcionamento, incluindo as políticas e diretrizes básicas para a sua administração;
- c) A responsabilidade de cada nível administrativo no âmbito do programa;
- d) As maneiras pelas quais o programa poderá facilitar o desempenho das funções de cada administrador.

Se forem obedecidas as ordens desses passos sem demora e com seriedade, eles poderão abrir caminho para a instituição de um programa adequado de planejamento e controle de resultados.

Segundo Padoveze, (2005, p.32), alguns princípios gerais são necessários para a estruturação do plano orçamentário:



- **Orientação para objetivos:** o orçamento deve-se direcionar para que os objetivos da empresa e dos setores específicos sejam atingidos eficiente e eficazmente.
- **Envolvimento dos gestores:** todos os gestores responsáveis por um orçamento específico devem participar ativamente dos processos de planejamento e controle, para obtermos o seu comprometimento.
- **Comunicação integral:** compatibilização entre o sistema de informações, o processo de tomada de decisões e a estrutura organizacional.
- **Expectativas realísticas:** para que o sistema seja motivador, deve apresentar objetivos gerais e específicos que sejam desafiadores, dentro da melhor visão da empresa, mas passíveis de serem cumpridos.
- **Aplicação flexível:** o sistema orçamentário não é um instrumento de dominação. O valor do sistema está no processo de produzir os planos, e não nos planos em si. Assim, o sistema deve permitir correções, ajustes, revisões de valores e planos.
- **Reconhecimento dos esforços individuais e de grupos:** o sistema orçamentário é um dos principais instrumentos de avaliação de desempenho.

A introdução de um sistema orçamentário exige o estabelecimento de várias rotinas e a definição das responsabilidades dos gestores de vários níveis pela elaboração e execução dos orçamentos dos seus setores. É importante manter uma forte ligação entre o orçamento e a contabilidade, sendo que essa deve conservar-se em dia, de modo que , antecipadamente, se apurem os desvios e se efetuem as correções necessárias. A eficiência do controle orçamentário pode ser melhorada, definindo em um calendário, a sua apresentação, apreciação e aprovação.

### **3. MODELOS DE ORÇAMENTO**

#### **3.1 ORÇAMENTO CONTÍNUO**

Para Welsch (1983, p.82), o orçamento contínuo é frequentemente usado quando se acredita que planos realistas somente podem ser feito para curtos períodos e é desejável ou necessário replanejar e refazer projeções continuamente por força das circunstâncias.

O procedimento, normalmente, utilizado de acordo com este método é preparar um plano de resultados semestral, ou anual, que é revisado e reprojeto mensalmente (ou trimestralmente) mediante o abandono progressivo do mês (ou trimestre) encerrado e a adição de um período equivalente.

Para Vaena, Huetz, (1961, p.78) o orçamento contínuo ou dinâmico é aquele que acompanha as mudanças e os desenvolvimentos que se verificam durante um exercício orçamentário. O orçamento elaborado e aprovado no início do exercício passa a sofrer reajustes periódicos motivados por novos processos produtivos, novos produtos introduzidos e não previstos nos planos traçados, alterações nos níveis de preços dos itens orçados, etc.. As alterações que porventura venham a ser feitas deverão ser aprovadas pela alta administração e em seguida transcritas com comunicação especial nos orçamentos de cada departamento.

##### **3.1.1 Vantagens e Desvantagens do Orçamento Contínuo**

Para Lunkes (2003, p. 68) o orçamento contínuo tem três grandes vantagens em relação aos outros processos orçamentários:

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

É um sistema fácil de implementar, fácil de gerenciar, requer muito menos tempo de elaboração, assegura verdadeira responsabilidade, prediz o fluxo monetário, e resulta em um orçamento mais preciso que as aproximações dos orçamentos tradicionais.

Apesar de o orçamento contínuo estabelecer sua renovação a cada dois, três ou quatro meses, esta elaboração é feita de forma geral, com um ano de antecedência; não solucionando por completo a problemática das empresas inseridas em mercados com constantes mudanças.

O orçamento contínuo, embora exija maior esforço e trabalho, apresenta a grande vantagem de acompanhar permanentemente os desenvolvimentos do exercício, permitindo maior precisão nas análises e recomendações e, assim, maior segurança nas decisões a serem tomadas. Vaena, Huetz, (1961, p.79).

**Quadro 3 - Modelo genérico de processo orçamentário.**

<b>Etapas</b>	<b>Área responsável</b>
Etapa 1 – preparação das peças orçamentárias	Controladoria
Etapa 2 – aprovação inicial	Comitê Orçamentário
Etapa 3 – remessa dos responsáveis	Controladoria
Etapa 4 – retorno das peças orçamentárias com as sugestões dos responsáveis	Todas as áreas responsáveis por peças orçamentárias
Etapa 5 – revisão dos orçamentos recebidos	Controladoria e Comitê orçamentário
Etapa 6 – ajuste das sugestões em cima das reorientações do comitê	Controladoria e áreas responsáveis
Etapa 7 – conclusão das peças orçamentárias	Controladoria
Etapa 8 – elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis	Controladoria
Etapa 9 – controle orçamentário	Controladoria
Etapa 10 – reporte das variações	Áreas responsáveis

Fonte: Padoveze, (2005, p. 51)

Etapas mensais rotineiras do controle entre o real e o orçado, já em execução no período analisado.

Esse modelo genérico do processo orçamentário parte do pressuposto de que a Controladoria é o setor ideal para elaborar a primeira versão dos orçamentos, porque ela detém todas as informações e os objetivos da corporação, e, portanto, tem mais condições de elaborar a primeira versão das peças orçamentárias. Também, os gestores setoriais, por não terem todo o conjunto de informações e objetivos da corporação, elaborarão suas propostas de orçamento com base apenas nos objetivos setoriais, que, posteriormente, poderão não se validados pela corporação.

**Quadro 4 - Modelo participativo de processo orçamentário**

<b>Etapas</b>	<b>Área responsável</b>
Etapa 1 – preparação das peças orçamentárias	Todas as áreas responsáveis pelas peças orçamentárias
Etapa 2 – revisão das peças recebidas	Controladoria
Etapa 3 – discussão com os responsáveis	Controladoria e áreas responsáveis
Etapa 4 – análise para aprovação	Controladoria e Comitê orçamentário
Etapa 5 – retorno das peças orçamentárias com as sugestões e determinações do Comitê	Controladoria
Etapa 6 – ajuste das sugestões e determinações do Comitê	Controladoria e áreas responsáveis
Etapa 7 – análise final para aprovação	Controladoria e comitê orçamentário
Etapa 8 – Conclusão das peças orçamentárias	Controladoria
Etapa 9 – elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis	Controladoria
Etapa 10 – controle orçamentário	Controladoria
Etapa 11 – reporte das variações	Áreas responsáveis

Fonte. Padoveze, (2005, p. 52)

Esse modelo evidencia maior participação. O primeiro modelo tende a demandar menos tempo para todo o processo, pois o dado inicial geralmente está mais estruturado e coordenado com os objetivos da corporação, já que é primeiramente elaborado pela Controladoria. O segundo modelo tende a demorar mais tempo, pois é possível que os gestores setoriais tenham desejos e metas que possam estar em desacordo com as premissas gerais da empresa. Com isso, é possível que haja maiores divergências por ocasião das sessões de ajustes, concorrendo mais uma vez para tempo maior.

Qualquer, dos dois modelos será eficaz dentro da cultura da empresa, e esses modelos é que formaram a base da cultura orçamentária.

### **3.2 ORÇAMENTO DE BASE ZERO**

O orçamento base zero surgiu para contrapor o orçamento de tendências. Consiste em romper com dados do passado, pois eles podem conter ineficiências que o orçamento de tendências costuma perpetuar. A proposta do orçamento base zero está em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar sua real necessidade.

Segundo Ferreira, (1985, p. 34), o orçamento de base zero teve origem nos Estados Unidos da América, em 1960, e apareceu, primeiramente, nos serviços públicos, e sua paternidade é atribuída a Peter Pyhrr. O orçamento de base zero é definido como uma técnica que, geralmente procura analisar pedidos de verbas sem o compromisso de manter os níveis de despesas aprovados anteriormente. Os programas e atividades são analisados em termos de sucessivos níveis de aumentos e realizações e de custos correspondentes, *partindo do zero* e, então avaliados e dispostos em ordem de prioridade.

#### **3.2.1 Vantagens e Desvantagens do Orçamento de Base Zero**

A seguir vantagens e desvantagens do orçamento de base zero, segundo Ferreira (1985, p. 36).

##### **➤ Vantagens**

- Propicia, em geral, economias significativas;
- Proporciona adequadas informações em quantidade e qualidade, aos dirigentes e nos diferentes níveis de direção e chefia;

- Melhora a qualidade da decisão da diretoria e política;
- Amplia o número de interessados no processo orçamentário;
- Favorece a comunicação entre os diversos departamentos e setores;
- Identifica programas e atividades significativas e seus custos;
- Propicia comparações entre programas alternativos. Os programas novos ficam em condições de competir com os existentes no que se refere à obtenção de recursos;
- Identifica e elimina pontos mortos, soluções obsoletas e atuações ineficazes;
- Elimina ou reduz atividades paralelas ou redundantes.

➤ **Desvantagens**

- Exigência de maior esforço e tempo para a elaboração do orçamento;
- Necessidade de mais recursos humanos e materiais;
- Ampliação de rotinas;
- Muita informação para um período curto de tempo.
- Dificuldade de compreensão dos seus conceitos básicos;
- Resistência dos departamentos;
- Dificuldade em recomeçar todos os anos a análise em zero.

### 3.3 ORÇAMENTO FLEXÍVEL

Para Vatter, (1974, p. 166), é prática comum ajustar os dados do orçamento para mudanças esperadas no volume de operações, reconhecendo-se que os custos variáveis são diferentes dos fixos . Este procedimento de separar os custos variáveis e demonstrar o que eles deveriam ser em diferentes taxas de atividade é chamado de orçamento flexível, porque os dados podem conformar-se mais a mudanças na taxa de atividade.

Segundo Padoveze, (2005, p. 43) o orçamento flexível surgiu para solucionar os problemas do orçamento estático. Nessa prática, em vez de um único número determinado de volume de produção ou vendas, ou volume de atividade setorial, a empresa admite uma faixa de nível de atividades, e, que tendencialmente se situarão tais volumes de produção ou vendas.

A base para a elaboração flexível é a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis. Os custos variáveis seguirão o volume de atividades, enquanto os custos fixos terão o tratamento tradicional.

Para Lunkes, (2001, p.31), para a aplicação do orçamento flexível nas empresas, é necessário um profundo conhecimento e entendimento da variação das vendas, produção e custos. A elaboração demanda uma série de informações, que devem ser levadas em consideração. O orçamento flexível propicia e necessita de maior participação dos membros da organização; Somente com o nível de informação é possível uma aplicação do orçamento flexível com sucesso.



**QUADRO 5 - Orçamento Flexível para vários níveis de atividade de produção ou vendas**

ORÇAMENTO POR UNIDADE				
<b>Níveis de Atividades – Em unidades</b>		<b>7.000</b>	<b>8.000</b>	<b>9.000</b>
<b>Vendas</b>	<b>\$31,00</b>	<b>217.000</b>	<b>248.000</b>	<b>279.000</b>
Materiais e Componentes	\$21,00	147.000	168.000	189.000
Outros Custos e Despesas Variáveis	\$0,80	5.600	6.400	7.200
Soma – Custos e Despesas Variáveis	\$21,80	152.600	174.400	196.200
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>\$9,20</b>	<b>64.400</b>	<b>73.600</b>	<b>82.800</b>
<b>Orçamento – Gastos Mensais</b>				
Custos Fixos de Manufatura		37.000	37.000	37.000
Despesas Comerciais e Administrativas		33.000	33.000	33.000
Total – Custos e Despesas Fixas		70.000	70.000	70.000
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>		<b>(5.600)</b>	<b>3.600</b>	<b>12.800</b>

Fonte: Clóvis Luis Padoveze

### 3.3.1 Vantagens e Desvantagens do Orçamento Flexível

Segundo Lunkes, (2003, p.76) , através do orçamento flexível, as variações são analisadas e compreendidas pelos colaboradores da empresa. A clareza e participação na elaboração do orçamento direcionam a empresa a atingir os objetivos globais. O orçamento flexível pode ser usado para preparar a empresa antes que algum evento aconteça, orçando para vários níveis de atividade esperados. Assim sendo, orçar para uma gama de atividades pode ajudar gestores a lidar com as incertezas do ambiente.

O importante no orçamento flexível é a possibilidade de identificar as origens das diferenças, se elas foram causadas pela variação do preço, volume, etc., ou, se foram causadas por eficiência ou ineficiência no uso de materiais, mão-de-obra, entre outros.

A utilização do orçamento flexível exige um conhecimento maior sobre seus custos. As empresas, em geral, encontram problemas para separar custos fixos de variáveis, dificultando a utilização do orçamento flexível.

Para atingir as metas descritas no orçamento flexível, as empresas têm que coordenar esforços de todos os colaboradores em todos os níveis. O orçamento não existe por si só, mas para ajudar os gestores na concretização dos objetivos específicos de cada setor. A flexibilização faz dobrar a responsabilidade de todos sobre a decisão de mudanças no orçamento. (Lunkes, 2002).

Com o monitoramento das medidas por meio de períodos subseqüentes. O desvio entre o orçamento flexível previsto e realizado vai se tornando cada vez menor. O orçamento também é um processo de aprendizagem contínuo.

Ainda, o orçamento flexível, também, tem limitações no gerenciamento de medidas não financeiras.

### **3.4 ORÇAMENTO POR ATIVIDADES –ABB**

Segundo Lunkes, (2003, p. 77), o orçamento por atividades originou Custeio Baseado em Atividades, o ABC. O ABC surgiu em 1980, e tem três funções básicas: ampliar o entendimento sobre os custos, dar apoio à tomada de decisão e ajudar no planejamento preditivo. A evolução do ABC para o orçamento por atividade \_ ABB é natural, cujo objetivo é usar o ABC para estimar custos e as necessidades de recursos através de direcionadores.

O orçamento por atividades permite identificar os recursos alocados para cada atividade e como estas estão contribuindo para maximizar as oportunidades de seus produtos e clientes.

### 3.4.1 Vantagens e Desvantagens do Orçamento por Atividades –ABB

O orçamento por atividades tem as seguintes vantagens:

- Capacidade de elaborar orçamentos mais realistas;
- Melhor identificação dos recursos necessários;
- Associação dos custos á produção;
- Vinculação mais clara dos custos com as responsabilidades do quadro funcional;
- Identificação das folgas orçamentárias.

Segundo Lunkes, (2003, p. 82) o ABB permite a empresa construir um plano integrado e com visão ampla de como atividades e recursos são consumidos atingindo as metas estratégicas, Esta visão sistêmica sobre o consumo ajuda gestores e empregados a identificar e lidar com a falta e o excesso de capacidade.

Segundo Lunkes, (2003, p. 83), o orçamento por atividades tem as seguintes vantagens:

- Eliminação de atividades supérfluas;
- Redução do tempo ou dos recursos empenhados no cumprimento das atividades;
- Seleção das atividades de custo mais baixo;
- Múltipla utilização de atividades;
- Desenvolver uma descrição de caso:
- Definir prioridades;
- Oferecer justificativas de custo;
- Monitorar os benefícios;

- Avaliar o desempenho para a melhoria contínua.

QUADRO 6 - A seguir as diferenças entre os conceitos do ABC e ABB:

ABC	ABB
Objetivo: determinar o custo de produtos e processos	Objetivo: determinar a quantidade de recursos necessários para alcançar o nível de produção desejada.
Histórico por natureza	Preditivo por natureza.
Aplicação de cima para baixo da cruz do ABC.	Aplicação de baixo para cima da cruz do ABC.
Entrada de dados: históricos	Entrada de dados: previsões.
Uma vez estabelecido, os resultados de custos são determinados usando um tempo (direcionador).	Utiliza um processo interativo que compara resultados versus estimativas.
O resultado do modelo é usado, geralmente, para custos e tomar decisões operacionais.	O resultado do modelo prevê, antecipadamente, como uma mudança no orçamento afetará o desempenho da empresa no futuro.
É orientado, primordialmente, para resultados financeiros.	É orientado, primordialmente, para resultados quantitativos (unidades produzidas, etc.). A conversão para valores financeiros é feita em um segundo passo.
São estabelecidos o número de atividades necessárias e o custo das unidades produzidas a partir do volume atual de produção.	Uma definição mais precisa de demanda de produção é o ponto de partida. A quantidade de atividades é estimada para atender a demanda de produção prevista.
Prevêem conexões entre os recursos, atividades, produtos e processos da empresa.	Prevêem conexões entre produtos, atividades e recursos, capacidade de produção, desempenho financeiro e orçamento tradicional.

Quadro 4: Contrastando ABC com ABB ( Bleeker, 2001, p.13).

Devido ao seu alto grau de complexidade, as empresas têm problema na implantação do orçamento por atividades. Isto se deve a utilização de um grande número de direcionadores de custo e receita, que exige das empresas softwares sofisticados.

### **3.5 ORÇAMENTO PERPÉTUO**

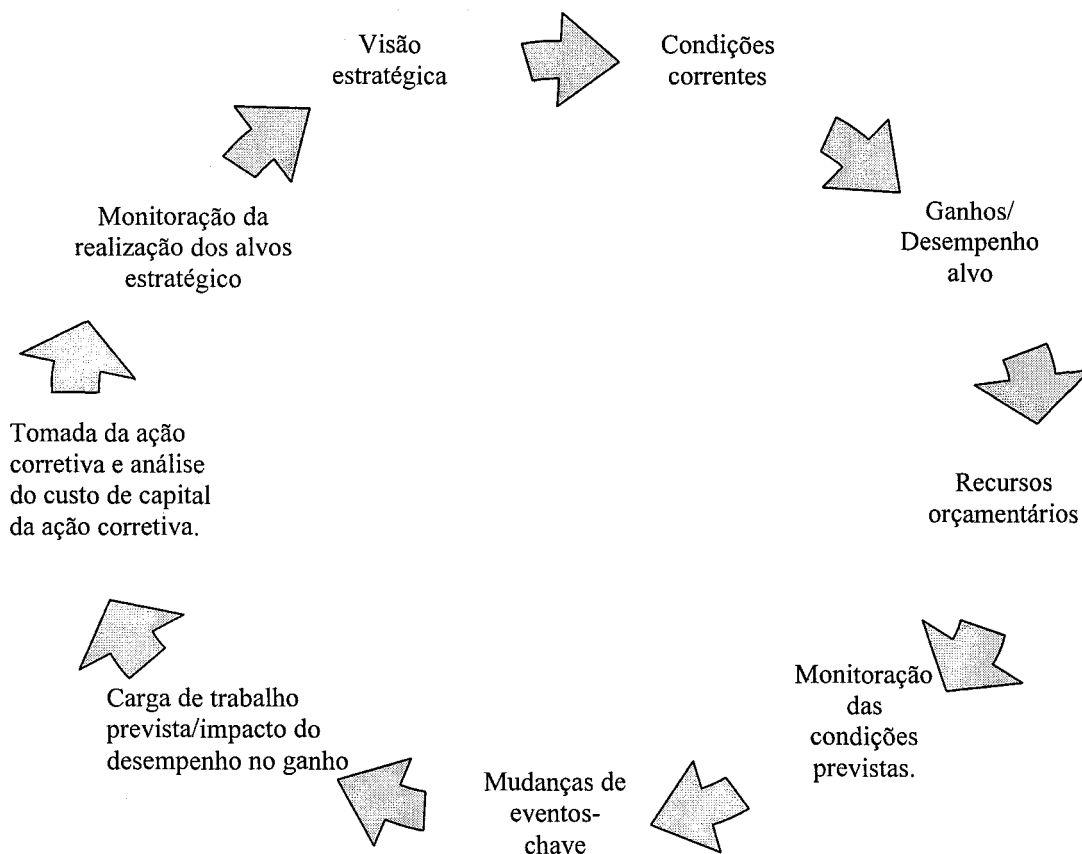
O orçamento perpétuo é um sistema de planejamento que prevê custos e uso de recursos fundamentados nas relações de causa e efeito entre os processos correntes (Brimson, 2000).

Segundo Lunkes, (2003, p. 84), seus atributos principais são:

1. Atualiza os planos quando ocorrem eventos-chave;
2. Modela relatórios de dados de numerosas fontes;
3. Usam dados atualizados para validar os processos.

O orçamento perpétuo permite clara identificação das inter-relações entre as atividades da empresa e como estas relações influenciam no desempenho individual e no resultado global.

A figura a seguir mostra a elaboração do orçamento perpétuo.



QUADRO 7- Processo de elaboração do orçamento perpétuo (Brimson,2000).

### 3.5.1 Vantagens e Desvantagens do Orçamento perpétuo

Segundo Lunkes (2003, p. 85), o uso do orçamento perpétuo apresenta inúmeras vantagens, como:

- Alterações e atualização do processo orçamentário quando da mudança do evento-chave;
- Ajuda a entender o efeito propagador dos eventos-chave e como eles afetam as metas orçamentárias;
- Maior aproveitamento da oportunidades;

- Melhor gerenciamento do excesso ou da falta da capacidade;
- Diminuição dos custos;
- Aumento da produtividade;
- Maior participação de gestores e empregados no processo;
- Maior flexibilidade nas metas orçamentárias;
- Aumento na participação do mercado; e
- Permanência no negócio.

Uma das grandes vantagens do orçamento perpétuo é a possibilidade de estimar recursos de acordo com os objetivos e políticas da empresa. A gestão do processo possibilita aos gestores focalizar a atenção na definição de estratégias, redirecionando recursos quando a estratégia não está sendo consumada. (Lunkes, 2003, p.86).

As desvantagens do orçamento perpétuo é a grande dificuldade de estabelecer as causas do consumo de recursos. O gestor tem a tendência de visualizar os efeitos e tentar corrigi-los. O problema é que a causa e o efeito ocorrem em tempos distintos, dificultando sua identificação.

### 3.6 COMPARAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS

	Orçamento Empresarial	Orçamento Contínuo	Orçamento de Base Zero	Orçamento Flexível	Orçamento por Atividades	Orçamento Perpétuo
<b>Característica Principal</b>	Estima recursos tendo como base valores de anos anteriores.	Estima recursos continuamente.	Estima recursos da estaca zero.	Estima recursos para vários níveis de atividade.	Estima recursos utilizando os direcionadores de custo e receita.	Estima recursos com base na relação causa-efeito
<b>Tempo de Ciclo</b>	Anual	Menos que 1 ano (contínuo)	Geralmente, anual	Anual	Geralmente, anual	Menos que 1 ano (ocorrência de evento-chave)
<b>Principais Vantagens</b>	<p>Focaliza-se em recursos necessários para atender a demanda.</p> <p>Planificação das atividades da empresa</p>	<p>A redução de custos tende a ser feita de forma gradual.</p> <p>Possibilidade de inclusão de variáveis durante o ciclo.</p> <p>Elaboração de orçamentos com maior precisão.</p>	<p>Tende a eliminar as ineficiências do passado.</p> <p>Focaliza a redução de gastos.</p> <p>Necessidade de justificar o porquê da necessidade de recursos.</p>	<p>Possibilidade de cobrar responsabilidade pelas variações.</p> <p>Projeta recursos necessários ao atendimento daquele nível de atividade.</p> <p>Possibilidade de determinar o equilíbrio financeiro.</p>	<p>Sincroniza processos, atividades e objetos de custo.</p> <p>Projeta recursos necessários ao atendimento dos objetos de custos.</p>	<p>Projeta recursos necessários ao atendimento do cliente.</p> <p>Autoriza os gestores a utilizar os recursos conforme a carga de trabalho. Tende a localizar as causas dos problemas.</p>
<b>Principais Limitações</b>	Perpetua ineficiências de anos anteriores. Frequentemente inclui cortes iniciais arbitrários feitos pela alta administração, baseado em porcentagem fixa.	Perpetua ineficiências de anos anteriores.	Tende a ser extremamente burocrático. Maior necessidade de tempo de elaboração.	Maior necessidade de entendimento dos custos (fixos e variáveis).	Alto grau de complexidade na sua elaboração. Necessidade de software sofisticado.	Alto grau de dificuldade de estabelecer a relação causa-efeito

Fonte: Lunkes, 2003, p. 87



#### 4. IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO

Para Sá, Moraes (2005, p. 39), alguns requisitos são necessários para a implantação do orçamento, caso não forem observados, inviabilizarão todo o processo, são eles:

- Comprometimento da Diretoria; O orçamento é um projeto que parte do Presidente da empresa, as demais pessoas da empresa são obrigadas a concordar com ele, a segui-lo e a respeitá-lo, se assim não for, o orçamento não será uma peça útil e permanente.
- Criação de um setor de orçamentos; o orçamento é um processo trabalhoso e demorado. É necessário que a pessoa responsável, ou o grupo de pessoas responsáveis estejam trabalhando, exclusivamente na implantação e na coordenação desse trabalho.
- Aquisição ou desenvolvimento de um programa de execução e acompanhamento orçamentário; Na primeira etapa da implantação do processo orçamentário, o sistema de acompanhamento orçamentário é apenas um subsistema do sistema contábil, comparando orçado com o realizado. Já o sistema de elaboração orçamentário recebe os dados que compõem as hipóteses do modelo e os processa gerando os relatórios tais como os balanços patrimoniais, os demonstrativos de resultado dos exercícios e os fluxos de caixa projetados periodicamente, podendo ser mensal, trimestral ou semestral, enfim...
- Adaptação dos sistemas existentes à nova realidade orçamentária; O sistema orçamentário deve ser integrado com os demais sistemas da empresa para facilitar o fluxo e a rapidez das informações.
- Preparação de um Plano de Contas Orçamentário. Existe grande diferença entre os relatórios contábeis e os relatórios orçamentários. Os relatórios contábeis fornecem uma visão fiscal, enquanto que os relatórios orçamentários apresentam os números da empresa de forma gerencial, sendo assim, é necessário que o Plano de Contas Contábil esteja "casado" com o Plano de Contas Orçamentário.

Quadro 8 - CRONOGRAMA ORÇAMENTÁRIO

Atividade	Mês/Quinzena				
	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Definir premissas estratégicas	■				
Definir políticas internas e conjuntura econômica	■				
Validar premissas com o Conselho	■				
Divulgar cronograma de elaboração/instruções	■				
Elaborar propostas orçamentárias		■	■	■	
Orçamento de Vendas		■	■		
Plano de Produção		■	■		
Orçamento de Pessoal		■			
Orçamento de Custos Fixos		■			
Orçamento de Estoques		■			
Orçamento de Custos Variáveis		■			
Orçamento de Custos de produção			■	■	
CPV - Custos dos Produtos Vendidos				■	
Orçamento de Desp. Vendas e Distribuição			■		
Orçamento de Financiamentos			■		
Orçamento de Investimentos		■	■	■	
Aplicações Financeiras				■	
Rec/Desp. Não operacionais				■	
Consolidar propostas orçamentárias				■	
Apresentar aos Diretores de Setores				■	
Realizar revisões e ajustes				■	
Apresentar ao Conselho					■
Realizar revisões e ajustes					■
Aprovação pelo Conselho e divulgação					■

Fonte: Sá, Moraes (2005, p. 61).

#### **4.1 METAS ORÇAMENTÁRIAS**

Antes de iniciar o Orçamento, é necessário definir as metas que a empresa pretende alcançar. As metas podem ser: Índices de desempenho, Redução do índice de inadimplência dos clientes; Redução do quadro de pessoal pelo aumento de produtividade, redução do endividamento da empresa; redução do nível de estoques. Etc.;

#### **4.2 ORÇAMENTO DE VENDAS**

Segundo Jones, Trentin, (1978, p.33), o orçamento de vendas não é uma previsão. Esta distinção é importante, pois o orçamento é um instrumento de planejamento e controle que traduz os objetivos da administração. Neste sentido, é mais ativo do que passivo. Entretanto, a previsão de vendas é uma projeção ou estimativa da demanda em potencial dos clientes. Uma previsão reflete o estado de situação competitiva defrontado pela empresa, enquanto o orçamento de vendas indica a maneira pela qual a administração a girá para enfrentar esta situação. Muitas empresas deixaram de fazer esta distinção; conseqüentemente, seus orçamentos acabaram sendo mais exercícios aritméticos do que ferramenta de trabalho.

O orçamento de vendas é o mais importante entre todos os orçamentos. Todos os demais orçamentos dependem do valor projetado para o faturamento. A responsabilidade pela elaboração do orçamento de vendas cabe ao executivo máximo dessa área de operações, porém, dada a sua importância para toda a empresa, cabe à diretoria a sua revisão final e aprovação.

Para o Orçamento de Vendas é necessário, primeiramente, realizar a Projeção de Vendas.

Segundo Sá, Moraes (2005, p. 81), para projetar corretamente as vendas é necessário analisar:

- Cenários econômicos regionais, nacionais, e global;

- Pesquisas de mercado;
- Análise da atuação da concorrência no que diz respeito à sua estratégia mercadológica;
- Projeção do faturamento por linhas de produto com indicação dos preços praticados e localidades de entrega;
- Determinação da receita bruta, das deduções de vendas e da receita líquida.

A projeção final deverá, ainda, conter as seguintes informações:

- Mercado (interno e externo);
- Linha/produto;
- Setor de aplicação consolidado;
- Mês de venda dos produtos;
- Volume;
- Preço unitário
- Desconto
- Local de entrega
- Prazo de recebimento das vendas

Segundo Padoveze, (2005, p.68), alguns pontos a serem observados na elaboração do orçamento de vendas. Esses aspectos influenciam diferentemente as empresas e, portanto, cada empresa deve dar ênfase maior ou menor para cada um deles, segundo as características de seu negócio.

1. Identificação dos produtos a serem vendidos;
2. Determinação do critério de entendimento do que é produto para fins do orçamento de vendas (por versão especificada, por modelo, por linha de produto, etc.);

3. Identificação dos mercados dos produtos (mercado interno, regiões, filiais, mercado externo, cliente-chave, etc.);
4. Determinação das quantidades a serem orçadas;
5. Determinação dos preços para cada produto e para cada mercado;
6. Determinação dos preços à vista e os preços a prazo;
7. Incorporação da eventual mudança da política de crédito;
8. Determinação das quantidades de vendas à vista e a prazo;
9. Determinação dos aumentos previstos nas listas de preços, segundo as premissas orçamentárias;
10. Determinação das projeções das taxas das moedas estrangeiras para vendas ao mercado externo;
11. Incorporação das sazonalidades mensais conhecidas e/ou estimadas;
12. Inclusão das expectativas de vendas de acessórios, opcionais, produtos complementares, por produto;
13. Identificação dos impostos sobre vendas pra cada produto e mercado;
14. Identificação dos créditos fiscais para cada produto e mercado;
15. Projeção de outras receitas acessórias, como variações cambiais após a venda, recuperação de despesas, etc.
16. Projeção de inadimplências, etc.;

### **4.3 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO**

Segundo Welsch, o orçamento de produção contribui para o planejamento, coordenação e controle de várias maneiras. O simples fato de que um detalhado plano de produção é preparado com base num plano realista de vendas significa que vários executivos responsáveis dedicaram tempo e esforço à função de planejamento e produção e outros problemas correlatos.

A preparação de um orçamento de produção detalhado exige, além de planos de produção, um planejamento bem definido e detalhado em relação a necessidades de matérias-primas, mão-de-obra, capacidade de produção, investimento em imobilizado e políticas de estoque. O planejamento da produção tende a revelar deficiências e fontes de possíveis problemas que podem ser evitados por meio de ações oportunas pelos executivos.

Segundo Padoveze, (2005, p.76), o orçamento de produção decorre do orçamento de vendas. O orçamento de produção é quantitativo. O orçamento de produção em quantidade dos produtos a serem fabricados é fundamental para a programação operacional da empresa, e dele decorre o orçamento de consumo e compra de materiais diretos e indiretos, bem como ele é base de trabalho para os orçamentos de capacidade e logística.

São dois dados necessários para o orçamento de produção:

- Orçamento de vendas em quantidade por produto;
- Política de estocagem de produtos acabados;

Com esses dados, mais os dados das atuais quantidades em estoque de produtos acabados, conclui-se o orçamento de produção.

#### **4.3.1 Orçamento de matéria-prima – MP**

Para Welsch, (1983, p.150), o orçamento de matérias-primas especifica as quantidades previstas de cada matéria-prima necessária para executar a

produção planejada. Devem incluir especificações por tipo de matéria-prima, período, produto e departamento.

As matérias-primas usadas numa fábrica são classificadas em *diretas* e *indiretas*. As matérias-primas diretas incluem todos os materiais que formam parte integrante do produto final e podem ser diretamente identificados (relacionados como custo do produto acabado). O custo da matéria-prima direta é normalmente considerado um custo variável, ou seja, varia proporcionalmente as alterações de atividade ao volume. Os materiais indiretos são aqueles usados no processo de fabricação, mas não diretamente associados a cada produto. O orçamento de matérias-primas trata apenas das quantidades das matérias-primas diretas, não do custo. Os materiais indiretos devem ser incluídos no orçamento de custos indireto de produção.

Para Welsch, (1983, p.150), as principais finalidades da preparação de exigências detalhadas em termos de quantidades de matérias-primas para cumprir os planos de produção são os seguintes:

- a. Fornecer informações sobre as quantidades ao departamento de compras, para que as compras de matérias-primas possam ser adequadamente planejadas e controlada;
- b. Fornecer informações sobre quantidades para permitir a projeção dos custos de produção por item;
- c. Fornecer dados para permitir o estabelecimento de políticas em relação a níveis de estoques e seu planejamento e controle em termos efetivos;
- d. Fornecer dados para a determinação das necessidades de caixa para adquirir matérias-primas;
- e. Fornecer dados para o controle do consumo de matérias-primas.

## QUADRO 9 - ORÇAMENTO DE VENDAS

Meses	Produto A			Produto B			Total	
	Volume de venda	Preço Unit. R\$	Vendas Brutas R\$	Volume de Venda	Preço Unit. R\$	Vendas Brutas R\$	Volume de Venda	Vendas Brutas R\$
	informado	informado	3=(1*2)	informado	informado	6=(4*5)	7=(1+4)	8=(3+6)
	1	2	3	4	5	6	7	8
Janeiro	4.400,00	600,00	2.640.000,00	32.900,00	360,00	11.844.000,00	37.300,00	14.484.000,00
Fevereiro	8.800,00	600,00	5.280.000,00	32.900,00	360,00	11.844.000,00	41.700,00	17.124.000,00
Março	7.700,00	600,00	4.620.000,00	37.600,00	360,00	13.536.000,00	45.300,00	18.156.000,00
Abril	7.700,00	600,00	4.620.000,00	37.600,00	360,00	13.536.000,00	45.300,00	18.156.000,00
Maió	7.700,00	600,00	4.620.000,00	37.600,00	360,00	13.536.000,00	45.300,00	18.156.000,00
Junho	9.900,00	600,00	5.940.000,00	42.300,00	360,00	15.228.000,00	52.200,00	21.168.000,00
Julho	8.800,00	720,00	6.336.000,00	37.600,00	396,00	14.889.600,00	46.400,00	21.225.600,00
Agosto	11.000,00	720,00	7.920.000,00	37.600,00	396,00	14.889.600,00	48.600,00	22.809.600,00
Setembro	11.000,00	720,00	7.920.000,00	42.300,00	396,00	16.750.800,00	53.300,00	24.670.800,00
Outubro	9.900,00	720,00	7.128.000,00	42.300,00	396,00	16.750.800,00	52.200,00	23.878.800,00
Novembro	11.000,00	720,00	7.920.000,00	42.300,00	396,00	16.750.800,00	53.300,00	24.670.800,00
Dezembro	12.100,00	720,00	8.712.000,00	47.000,00	396,00	18.612.000,00	59.100,00	27.324.000,00
<b>Total Anual</b>	<b>110.000,00</b>		<b>73.656.000,00</b>	<b>470.000,00</b>		<b>178.167.600,00</b>	<b>580.000,00</b>	<b>251.823.600,00</b>

Fonte: Sá, Carlos Alexandre



## QUADRO 10 - ORÇAMENTO DE MATERIAIS

Discriminação	Dados-base	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Programa de produção														
Produto X		2.200	2.000	2.000	2.300	2.200	2.200	2.200	2.200	2.650	2.500	2.500	2.500	27.450
Produto Y		67	1.000	1.000	1.000	1.167	1.100	1.100	1.100	1.600	1.400	1.400	1.567	13.501
<b>Variações de preços previstos</b>														
Mercado 1 - nacionais		1,00	1,00	1,01	1,01	1,01	1,01	1,03	1,03	1,04	1,04	1,04	1,04	
Mercado 2 - importados		1,00	1,00	1,00	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,02	1,02	1,02	
Taxa do US\$ - previstas	3,20	3,23	3,25	3,28	3,28	3,28	3,30	3,35	3,40	3,40	3,45	3,50	3,50	
índice de variação da taxa US\$ acumulado		1,0094	1,0156	1,0156	1,0250	1,0250	1,0313	1,0469	1,0625	1,0625	1,0781	1,0938	1,0938	
<b>Consumo de Materiais Nacionais Custo unitário</b>														
Produto X	121,00	266.200	242.000	244.420	281.083	268.862	268.862	274.186	274.186	333.476	314.600	314.600	314.600	3.397.075
Produto Y	183,50	12.233	183.500	185.335	185.335	216.224	203.869	207.906	207.906	305.344	267.176	267.176	298.983	2.540.987
Subtotal		278.433	425.500	429.755	466.418	485.086	472.731	482.092	482.092	638.820	581.776	581.776	613.583	5.938.062
Produtos complementares	0,10	27.843	42.550	42.976	46.642	48.509	47.273	48.209	48.209	63.882	58.178	58.178	61.358	593.806
Total		306.276	468.050	472.731	513.060	533.595	520.004	530.301	530.301	702.702	639.954	639.954	674.941	6.531.868
<b>Consumo de Materiais Importados Custo unitário</b>														
Produto X	25,00	55.516	50.781	50.781	59.527	56.939	57.286	58.154	59.022	71.095	68.730	69.727	69.727	727.285
Produto Y	35,00	2.355	35.547	35.547	36.234	42.273	40.100	40.708	41.315	60.095	53.885	54.666	61.173	503.898
Subtotal		57.871	86.328	86.328	95.761	99.212	97.386	98.862	100.337	131.190	122.615	124.393	130.900	1.231.183
Produtos complementares	0,10	5.787	8.633	8.633	9.576	9.921	9.739	9.886	10.034	13.119	12.262	12.439	13.090	123.118
Total		63.658	94.961	94.961	105.337	109.133	107.125	108.748	110.371	144.309	134.877	136.832	143.990	1.354.301
<b>TOTAL DE CONSUMO DE MATERIAIS PARA O PROGRAMA DE PRODUÇÃO</b>														
		<b>369.934</b>	<b>563.011</b>	<b>567.691</b>	<b>618.397</b>	<b>642.728</b>	<b>627.129</b>	<b>639.049</b>	<b>640.672</b>	<b>847.011</b>	<b>774.830</b>	<b>776.786</b>	<b>818.931</b>	<b>7.886.170</b>
<b>Consumo de Materiais Indiretos</b>														
<b>Área Fabril</b>														
.Variáveis	0,05	18.497	28.151	28.385	30.920	32.136	31.356	31.952	32.034	42.351	38.742	38.839	40.947	394.308
.Demanda Independente		38.400	38.400	38.677	38.784	38.784	38.784	39.337	39.337	39.614	39.721	39.721	39.721	469.280
Subtotal		56.897	66.551	67.062	69.704	70.920	70.140	71.289	71.371	81.965	78.463	78.560	80.668	863.588
<b>Área Comercial</b>														
		5.900	5.900	5.959	5.959	5.959	5.959	6.077	6.077	6.136	6.136	6.136	6.136	72.334
<b>Área Administrativa</b>														
		5.200	5.200	5.252	5.252	5.252	5.252	5.356	5.356	5.408	5.408	5.408	5.408	63.752
<b>Total - Materiais Indiretos</b>		<b>67.997</b>	<b>77.651</b>	<b>78.273</b>	<b>80.915</b>	<b>82.131</b>	<b>81.351</b>	<b>82.722</b>	<b>82.804</b>	<b>93.509</b>	<b>90.007</b>	<b>90.104</b>	<b>92.212</b>	<b>999.674</b>
<b>TOTAL DE CONSUMO DE MATERIAIS</b>		<b>437.931</b>	<b>640.661</b>	<b>645.964</b>	<b>699.312</b>	<b>724.859</b>	<b>708.480</b>	<b>721.772</b>	<b>723.475</b>	<b>940.520</b>	<b>864.837</b>	<b>866.890</b>	<b>911.143</b>	<b>8.885.844</b>

Fonte: Padoveze, pg. 119.

### 4.3.2 Orçamento de mão-de-obra direta – MOD

Segundo Jones, Trentin, (1978, p. 64), o orçamento de mão-de-obra direta é uma projeção das necessidades de força de trabalho para a execução do plano de produção, expressa em valor monetário ou em hora e valor. Esta projeção é preparada para estimar o custo de produção, proporcionar dados para os orçamentos financeiros, determinar as necessidades de pessoal por categoria profissional, a fim de auxiliar nas admissões, e ainda orientar a gerência quanto às necessidades de horas-extras, redução das cargas máximas e de estabilizar o nível de emprego.

Para Welsch, o Orçamento de mão-de-obra direta necessárias para fabricar os tipos e quantidades de bens planejados no orçamento de produção. As principais razões para a preparação de um orçamento de mão-de-obra direta envolvem o fornecimento de dados de planejamento para o volume necessário de mão-de-obra direta, o número de empregados exigidos, o custo unitário de fabricação de cada produto, necessidades de fluxos de caixa e para permitir o controle do trabalho realizado.

A responsabilidade pela preparação do orçamento de mão-de-obra direta deve ser atribuída ao executivo da divisão de fabricação. Os departamentos de contabilidade de custos e pessoal podem ser solicitados a prestar assistência e fornecer dados apropriados.

Segundo Welsch, o planejamento cuidadoso das exigências de mão-de-obra direta pode trazer benefícios à empresa de várias maneiras:

- ✓ A função de administração de pessoal poderá ser executada de maneira mais eficiente, pois estarão sendo criadas condições para o planejamento, recrutamento, treinamento e utilização eficaz dos recursos humanos. O departamento de pessoal poderá organizar-se melhor porque estará ciente do volume de atividades dele esperados;

- ✓ A função de administração financeira poderá ser planejada e executada mais eficientemente, pois a mão-de-obra pode representar uma das fontes mais sérias de exigências de caixa durante o ano, O conhecimento do

custo de mão-de-obra direta habilitará o diretor financeiro a estimar as necessidades de caixa para o pagamento de serviços de mão-de-obra;

✓ O custo orçado de fabricação de cada produto poderá ser recalculado. Este custo pode ser um fator importante em várias áreas de tomada de decisões, tais como políticas de preços e negociações com sindicatos;

✓ O controle e a redução dos custos de mão-de-obra direta dependem do planejamento cuidadoso da própria mão-de-obra direta;

#### **4.3.3 Orçamento de Custos indiretos de fabricação – CIF**

Para Welsch, orçamento de despesas deve ser preparado para cada departamento de fábrica no processo de elaboração dos planos gerais de fabricação e depois de ser preparado o plano de produção.

Os custos indiretos de produção representam a parte do custo total de produção que não é diretamente identificável com produtos ou trabalhos específicos. As despesas consistem em materiais indiretos, mão-de-obra indireta e despesas diversas de fabricação, tais como impostos, seguros, depreciação, materiais de consumo, luz, água, gás e manutenção.

De acordo com Welsch, a preparação de orçamento quanto à contabilidade de custos, os custos indiretos apresentam um desafio especial por envolverem um problema de duplo aspecto:

- 1) O controle dos custos;
- 2) O rateio dos custos aos produtos fabricados (custeio da produção);

Para determinar o custo dos produtos fabricados por unidade é necessário ratear os custos indiretos.

Segundo Jones, Trentin, (1978, p. 67), as despesas ou custos indiretos de fabricação podem ser classificadas em fixas, variáveis e semi-variáveis:

- As despesas fixas são aquelas que não são afetadas pelas flutuações no volume de atividade;
- As despesas variáveis, geralmente, variam na razão direta do volume de atividade;
- As despesas semi-variáveis contêm tanto elementos variáveis como fixos.

A preparação do orçamento geral de custos indiretos para a inclusão no plano anual de resultados envolve a elaboração de uma previsão de despesas para cada departamento da fábrica. Essas previsões devem obedecer à classificação de custos usada pelo departamento de contabilidade de custos. As despesas orçadas devem ser indicadas por subperíodos, tal como nos orçamentos de vendas, produção, matérias-primas e mão-de-obra direta. A segurança com que as estimativas de despesas podem ser feitas depende da qualidade dos dados contábeis e da seriedade da atitude adotada pela administração quanto ao planejamento de despesas. Quando os objetivos e programas de trabalho são planejados e há registros contábeis adequados, pode-se ter a certeza de que as principais fontes de estimativas de despesas acham-se disponíveis.

#### **4.4 Orçamento das Despesas de Vendas e Administrativas**

##### **4.4.1 Orçamento das Despesas de Vendas**

Para Welsch, para a preparação do orçamento de vendas são necessárias três etapas: preparação de um plano de promoção de vendas e publicidade; preparação de um plano de despesas de vendas, e preparação de um plano de marketing. O plano de marketing representa as vendas planejadas (volume físico e valor) em que se baseia todo o orçamento da empresa. As despesas de vendas incluem todos os custos relacionados à venda, distribuição e entrega de produto aos clientes.

Na preparação de orçamentos de despesas de vendas há dois aspectos principais a serem observados:

1. Planejamento e coordenação – Na preparação do plano geral de operações representado pelo orçamento anual, é essencial que seja alcançado um equilíbrio apropriado entre os esforços (despesas) de venda e os resultados (receitas) em termos de vendas. O programa promocional e os outros custos de vendas programados devem ser compatíveis com o volume de vendas esperado.

2. Controle dos custos de venda – O controle é importante porque os custos de vendas constituem uma parcela substancial dos custos totais e tanto a administração quanto o pessoal de vendas, tende a encará-los de maneira leviana e, em alguns casos, chegam a fazer gastos extravagantes.

#### **4.4.2 Orçamento das Despesas Administrativas**

Para Welsch, as despesas administrativas incluem outros custos que não os das operações de produções e vendas de uma empresa. Em geral, elas são incorridas na supervisão e prestação de serviços a todas as principais funções de uma empresa, em vez da execução de qualquer função específica. Como as despesas administrativas são, geralmente, fixas, e não variáveis, persiste a crença de que elas não podem ser controladas. Muitas despesas administrativas são influenciadas pelas políticas e decisões da administração. A alta administração deve ter a responsabilidade pelo planejamento e controle do orçamento de despesas administrativas.

A administração central de qualquer empresa, com exceção das empresas pequenas, é realizada em vários departamentos especiais, tais como os de administração geral, controladoria, tesouraria, planejamento e controle dos resultados, assessoria central, etc. Assim sendo, o orçamento geral de despesas administrativas compreende os orçamentos de diversos departamentos. O gerente de cada um dos departamentos deve ser o principal responsável pelo planejamento e controle de suas operações. Os orçamentos de despesas administrativas de cada centro de responsabilidade devem ser aprovados pela alta administração.

## **4.5 Projeção dos Demonstrativos Contábeis**

Para Jones, Trentin, (1978, p. 147), nas atividades empresariais, o nível de investimento adquire grande importância pelo fato de que: lucros não são possíveis sem recursos; e os recursos empresariais são, geralmente, limitados e devem ser utilizados nas aplicações de maior rentabilidade. Portanto, a eficiência nas aplicações dos recursos domina a rentabilidade empresarial.

Situações como estas revelam que o balanço geral representa o volume dos recursos líquidos disponíveis para gerar e amparar determinado volume de operações. Uma empresa que espera expandir suas atividades, como é o caso da maioria, precisa planejar a ampliação do volume dos seus recursos líquidos ou utilizar melhor os existentes.

Na opinião de Sanvicente, Santos, as projeções das demonstrações de resultados e do balanço são as peças mais importantes do processo orçamentário, pois permite a avaliação de todo o planejamento realizado.

A responsabilidade pela elaboração das projeções de resultados e do balanço pertence ao diretor de orçamentos. Tendo recebido todos os planos parciais dos diversos departamentos, esse executivo os analisa com vistas à identificação de quaisquer erros óbvios ou omissões. Normalmente, é feita uma análise comparativa dos valores orçados com os valores reais do último ano, na qual as principais variações são identificadas e analisadas à luz das alterações propostas no orçamento.

Antes da elaboração das projeções, propriamente ditas, o diretor de orçamentos deve completar alguns orçamentos que haviam sido deixados incompletos, quando da sua elaboração, por falta de certas informações.

### **4.5.1 Análise das Projeções**

Após terem sido concluídas as projeções, o diretor de orçamentos prepara uma análise utilizando os instrumentos de análise financeira, que incluem:

- a) Análise horizontal (comparação com os dados reais dos últimos cinco anos, como exemplo);
- b) Análise vertical (da demonstração de resultados, do balanço, de grupo de contas, etc.);
- c) Índices operacionais e financeiros (índices de liquidez, de rentabilidade, de atividade);
- d) Relações de custo, volume e resultado;
- e) Demonstração de origens e aplicações de recursos;
- f) Participação percentual das despesas por natureza;
- g) Participação percentual por centro de custo.

Uma vez concluída, essa análise é substanciada em relatório, que é apreciado pela diretoria. Se o plano de resultados apresentado à diretoria for considerado aceitável, ou seja, se os objetivos pré-fixados estiverem sendo atingidos, se o plano for cumprido, o orçamento será aprovado pela alta administração e o próximo passo consistirá na distribuição do plano aos diversos segmentos da organização.

**QUADRO 11 - ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA-OPERACIONAL**  
Resumo dos Índices

Nº	ÍNDICE	SÍMBOLO	FÓRMULA	INDICADOR	INTERPRETAÇÃO
<b>ESTRUTURA DE CAPITAL E RESULTADOS</b>					
1	Lucratividade ou Margem Líquida (Lucro/Receita)	LL/ROL	$(\text{Lucro Líquido}/\text{Receita Operacional Líquida}) \times 100$	Percentual de Lucro sobre a Receita Operacional Líquida no período.	Quanto maior, melhor.
2	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	LL/PL	$(\text{Lucro Líquido}/\text{Patrimônio Líquido}) \times 100$	Percentual de Lucro que a empresa obtém sobre o Capital Próprio investido em média no período.	Quanto maior, melhor.
3	Rentabilidade (Lucro s/Capital Social)	LL/CAPITAL	$(\text{Lucro Líquido}/\text{Capital Social}) \times 100$	Percentual de Lucro que a empresa obtém sobre o Capital Social Integralizado (valor das ações), em média no período.	Quanto maior, melhor.
4	Funcionários (nº)	Nº		Funcionários ativos no período	
5	Receita per Capita (Receita/Funcionários)	ROB+RF/Nº FUNC.	$(\text{Receita Operacional Bruta mais Receita Financeira})/\text{Nº de Funcionários}$	Qual a receita obtida per capita ou por funcionário em média no período.	Quanto maior, melhor.
6	Custos/Despesas per Capita (Despesas/Funcionários)	CSV+DESPESAS/Nº FUNC.	$(\text{Custos dos Serviços Vendidos} + \text{Despesas Operacionais} + \text{Despesas Financeiras})/\text{Nº de Funcionários}$	Qual o custo per capita ou por funcionário em média no período.	Quanto menor, melhor.
7	Giro do Ativo (Vendas Líquidas/Ativo Total)	ROL/ATIVO	$\text{Receita Operacional Líquida}/\text{Ativo Total}$	Quanto a empresa vendeu para cada R\$ 1,00 de Ativo Total ( Investimento Total), em média, no período.	Quanto maior, melhor.
8	Rentabilidade do Ativo (Lucro Líquido/Ativo)	LL/ATIVO	$\text{Lucro Líquido}/\text{Ativo Total}$	Qual foi o lucro da empresa por cada R\$ 1,00 de Ativo ou Investimento Total, em média, no período.	Quanto maior, melhor.
<b>LIQUIDEZ</b>					
9	Liquidez Geral (AC+RLP/PC+ELP)	AC+RLP/PC+ELP	$(\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo})$	Quanto que a empresa possui de Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo para cada R\$ 1,00 de obrigações ou dívidas.	Quanto maior, melhor.
10	Liquidez Corrente (AC/PC)	AC/PC	$\text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$	Quanto que a empresa possui de Ativo Circulante para cada R\$ 1,00 de Passivo Circulante	Quanto maior, melhor.
11	Liquidez Seca (AC-Estoques/PC)	AC-Estoques/PC	$(\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}) / \text{Passivo Circulante}$	Quanto que a empresa possui, sem considerar os Estoques, para cada R\$ 1,00 de Obrigações a Curto Prazo.	Quanto maior, melhor.
<b>ESTRUTURA</b>					
12	Endividamento do Patrimônio Líquido (Capital de Terceiros/PL)	PC+ELP/PL	$(\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}) / \text{Patrimônio Líquido}$	Quanto que a empresa tomou de Capital de Terceiros para cada R\$ 1,00 de Capital Próprio.	Quanto menor, melhor.
13	Composição do Endividamento (PC/Capital de Terceiros)	PC/PC+ELP	$\text{Passivo Circulante} / (\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo})$	Qual a relação percentual de Obrigações a Curto Prazo, com relação ao Total das Obrigações ou Compromissos.	Quanto menor, melhor.
14	Imobilização do Patrimônio Líquido (Ativo Permanente/PL)	AP/PL	$\text{Ativo Permanente} / \text{Patrimônio Líquido}$	Qual a relação percentual das aplicações no Ativo Permanente com relação ao Capital Próprio.	Quanto menor, melhor.
<b>PRAZOS MÉDIOS (EM DIAS)</b>					
15	Prazo Médio de Recebimento de Vendas (Créditos(média)/Vendas(mês))	CRÉDITOS (EI+EF/2)/(ROB/30)	$\text{Média de Créditos a Receber com Clientes} / \text{Média diária da Receita Operacional Bruta}$	Quantos dias em média a empresa leva para receber seus créditos com clientes	Quanto menor, melhor.
16	Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores (Fornecedores(média)/Compras(mês))	FORNECEDORES (EI+EF/2)/(COMPRAS/30)	$\text{Média da Conta Fornecedores} / \text{Média diária de Compras de Materiais}$	Qual o prazo médio em dias a empresa tem para pagar seus compromissos com Fornecedores.	Quanto maior, melhor.
17	Prazo Médio de Renovação de Estoques (Estoques(média)/Custos(mês))	ESTOQUES (EI+EF/2)/(CSV/30)	$\text{Média de Estoques} / \text{Média diária do Custo dos Serviços Vendidos}$	Quantos dias a empresa leva em média, para efetuar o giro dos seus estoques (materiais e insumos).	Quanto menor, melhor.



## 4.6 Orçamento de Investimento

Na opinião de Rogério Fernandes Ferreira, quando se fala de investimento, dois sentidos da expressão pode-se considerar:

1. *Lato sensu*, investimento confunde-se com o total de valores ativos da empresa ou, de capitais financeiros aplicados num dado momento;

2. *Stricto Sensu*, Investimento é qualquer conjunto de bens do imobilizado adquirido pela empresa para a realização de determinada produção ou empreendimento.

Do ponto de vista da *natureza* dos investimentos podem distinguir-se os investimentos materiais (terrenos, edifícios, materiais e utensílios, equipamentos, etc.), os investimentos intelectuais (formação de pessoal, aperfeiçoamento, reorganização).

As razões econômicas da realização de investimentos relacionam-se com:

1. A criação de empresas, filiais e de atividades produtivas;
2. A necessidade de substituir os meios de produção ou de venda, quando eles se tornam inúteis ou obsoletos;
3. A necessidade de atualização, em virtude do envelhecimento técnico das imobilizações ou do fato dos custos de conservação e reparação se tornarem demasiado elevado;
4. A necessidade e expansão ligada a um desenvolvimento das atividades existentes ou à entrada em novos campos, distintos, complementares, alternativos ou, ainda, substitutivos.

A rentabilidade de qualquer investimento, de um ponto de vista empresarial ou financeiro, pode medir-se pela comparação entre o rendimentos ou a economia de encargos resultantes do investimento e a despesa necessária para realizar esse investimentos.

Segundo padoveze, o Orçamento de Investimento inclui apenas os Resultados não Operacionais. O orçamento de Investimento não está ligado ao orçamento operacional, porém mais ligado aos planos operacionais e estratégicos, e também por que suas peças orçamentárias ficam restritas a alta administração da empresa.

O orçamento de investimentos compreende, portanto, os investimentos dos planos operacionais já deflagrados no passado e em execução no período orçamentário, bem como aqueles detectados para o período em curso. Exemplos desses investimentos são os investimentos para manutenção e reformas de equipamentos operacionais, reformas de obras civis, troca de máquinas, aquisição de equipamentos menores como computadores, software, móveis, veículos, etc.;

Principais orçamentos de investimentos:

1. Orçamento de aquisição de investimentos em outras empresas;
2. Orçamento de venda de investimentos em outras empresas;
3. Orçamento de aquisição de imobilizados;
4. Orçamento de venda de imobilizados;
5. Orçamento de despesas diferidas;
6. Orçamento de baixa de ativos diferidos;
7. Orçamento de depreciação, exaustão e amortização das novas aquisições e baixas.

#### **4.7 Orçamento de Caixa**

Segundo Carlos Alexandre de Sá, o orçamento de caixa nada mais é do que o fluxo de caixa projetado, mês a mês, ao longo do período que está sendo orçado.

#### **4.7.1 Objetivos do Orçamento de Caixa (Carlos Alexandre de Sá)**

Os principais objetivos do fluxo de caixa projetado de longo prazo são:

- Verificar a autogeração de caixa da empresa, ou seja, a capacidade de a empresa gerar os recursos necessários ao financiamento de suas operações;
- Verificar a dependência da empresa de empréstimos de curto prazo e de capitais não operacionais;
- Verificar se a empresa possui garantias suficientes para levantar os empréstimos necessários ao financiamento de seu capital de giro;
- Verificar se a política de reposição de estoques está compatível com a capacidade de geração de caixa da empresa;
- Verificar qual o impacto que as políticas de financiamento aos clientes têm sobre o fluxo de caixa;
- Verificar o quanto a empresa poderá comprometer com imobilizações e em que épocas estes investimentos poderão ser feitos de forma a não fragilizar sua estrutura de capital de giro;
- Verificar se a política de retirada dos acionistas e de distribuição de dividendos é compatível com a capacidade de geração de caixa e com a estrutura de capital de giro da empresa.

O orçamento de caixa é um instrumento útil para que se possam evitar tanto os saldos desnecessariamente elevados quanto a identificar os momentos em que um financiamento adicional deva ser feito para eliminar uma situação de insuficiência de numerários. O orçamento de caixa, geralmente, contém:

- 1) O saldo inicial do período;

2) As entradas previstas, por natureza;

3) As saídas de caixa previstas, por natureza;

4) Um resultado intermediário, que indicará a necessidade de financiamento temporário, caso esse resultado seja negativo ou inferior a um nível mínimo considerado desejável, ou a existência de excedentes desnecessários e aplicáveis de algum outro modo rentável que não as operações básicas da empresa;

5) As previsões de cobertura dos déficits ou de aplicação dos excedentes;

6) O saldo final de caixa.

#### **4.7.2 Método dos Recebimento e Pagamentos**

De acordo com Sanvicente, há dois métodos básicos no orçamento de caixa, o Método dos recebimentos e pagamentos e o Método do resultado ajustado.

O Método dos recebimentos e pagamentos se baseia nas datas em que as transações comerciais, efetivamente, se converterão em termos de caixa. As entradas de caixa compõem-se, basicamente, de entradas operacionais de vendas à vista e a prazo, entradas não-operacionais e empréstimos bancários. As entradas operacionais de vendas à vista e a prazo são decorrências da política de crédito e cobrança adotada pela empresa.

**ORÇAMENTO DE CAIXA (Método dos recebimentos e pagamentos).**

<b>Meses Discriminação</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
<b>Saldo Inicial</b>													
<b>RECEBIMENTOS</b>													
Vendas a prazo													
Vendas a vista													
Dividendos recebidos													
Empréstimos bancários													
Subscrição de ações													
Vendas de ativos													
Outros													
<b>TOTAL DE RECEBIMENTOS</b>													
<b>PAGAMENTOS</b>													
Matérias-primas													
Materiais indiretos													
Instalações e equipamentos													
Salários, ordenados e encargos sociais													
Impostos													
Juros													
Dividendos pagos													
<b>TOTAL DE PAGAMENTOS</b>													
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>													

Fonte: Sanvicente, Santos. ( 1995. p. 157)

### **4.7.3 Método do Resultado Ajustado**

De acordo com Zoratto Sanvicente, esse método é utilizado quando se fazem projeções de prazos superiores a um anos, nas quais o detalhamento trimestrais ou mensais não são significativos. A informação básica é o resultado líquido projetado, no qual são feitos os devidos ajustes para colocá-lo em termos de movimento de caixa.

As principais diferenças entre o resultado líquido e o saldo projetado são: itens, puramente, contábeis, como por exemplo, a depreciação; e os itens que afetam o resultado líquido mas, ainda não se converteram em movimento de caixa, como as vendas a prazo do último mês o período orçamentário, e que só são recebidas nos , meses seguinte.

**QUADRO 12 - ORÇAMENTO DE CAIXA (Método do resultado ajustado).****Saldo de caixa anterior**

<b>Adições ao caixa</b>		1.500,00
<b>Resultado líquido projetado</b>	1.500,00	
<b>Adições ao resultado líquido</b>		
Depreciação	300,00	
Venda de ativos	500,00	
Redução de devedores	150,00	
Redução de estoque	50,00	
Aumento de credores	20,00	
Aumento de capital	-	
<b>Sub- total</b>	1.020,00	
<b>Resultado líquido ajustado</b>		2.520,00
<b>Adições ao resultado líquido</b>		
Pagamentos antecipados	50,00	
compra de imóveis e equipamentos	1.500,00	
aumento de devedores	100,00	
aumento de estoques	-	
redução de credores	-	
Dividendos pagos	200,00	
<b>Sub- total</b>	1.850,00	
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>		670,00

Fonte: Sanvicente, Santos. ( 1995. p. 160)

## 5. A REALIDADE DO ORÇAMENTO NAS EMPRESAS

Uma reportagem de Tad Leahy, (2002, p. 138), sob o título de “ as dez maiores armadilhas do Orçamento”, diz que tanto em tempos fáceis como difíceis, são dez os principais erros na elaboração de orçamentos:

1. Conduzir o processo de trás para frente. As empresas mergulham no processo sem antes formular seu planejamento estratégico. O orçamento deve refletir os recursos necessários para que a companhia realize seus planejamentos estratégicos e táticos, mas as empresas preparam seu orçamento sem levar essas coisas em consideração. É preciso primeiro definir estratégias, depois estabelecer as táticas operacionais para realizá-las, e só então começar a alocar os recursos necessários para dar apoio às direções escolhidas.

2. Estimar custos no escuro. Geralmente, as empresas não possuem informações sólidas sobre seus custos. Por esse motivo é muito difícil criar um orçamento adequado. São comuns as empresas tentarem adivinhar quanto custam sua produção, mas não existe nenhum plano para contingências especiais, nem contabilidade de custos.

3. Começar de cima para baixo. Os orçamentos determinados pela alta administração, e que não consideram as informações de gerentes de linha de frente, são em geral desastrosos. O orçamento é elaborado pelo presidente executivo e pelos diretores com base em estratégias que eles mesmos formulam, sem ouvir os gerentes das unidades de negócio.

4. Atingir as metas a qualquer custo. A remuneração dos executivos e gerentes, muitas vezes, depende de sua capacidade de alcançar os níveis previstos no orçamento. Pode, então, ocorrer manipulação dos dados, o gerente apresenta um número que é aprovado e, depois, ultrapassa esse número, ele esconde o fato no momento, transferindo os custos para outro período.



5. Tratar o orçamento como mandamento gravado em pedra. Os horizontes cada vez mais limitados de planejamento estratégico têm feito com que seja impossível ater-se a um único orçamento durante todo o ano. Hipóteses criadas há seis meses ficam, em geral, tão distantes do alvo que as empresas precisam atualizar, continuamente, a alocação de seus recursos. O orçamento é um processo contínuo no quais os responsáveis usam informações-chave sobre o desempenho da empresa para aperfeiçoar a alocação de recursos.

6. Apegar-se as planilhas. As planilhas do programa Excel não são eficientes para o processo do orçamento. A solução são os aplicativos analíticos atualmente disponíveis tornam o orçamento mais rápido e mais preciso.

7. Tentar colocar um cilindro em um orifício quadrado. Muitas empresas compram um *software* para o orçamento que não atende as suas necessidades ou processos. As empresas procuram fazer com que a tecnologia se adapte aos processos existentes, em vez de determinar que tipos de tecnologia possam atender melhor a seus processos ou fazer a reengenharia desses processos antes de compra a tecnologia.

8. Usar o orçamento como um plano de negócios. O orçamento é, geralmente, preparado para ser um instrumento de motivação, e, portanto, ele tem de ser pouco realista. Quando um orçamento claramente otimista serve de base para um plano de negócios, podem surgir problemas adicionais.

9. Minimizar a importância das variações. Muitas empresas encontram variações em alocações orçamentárias, mas deixam de dar o próximo passo, que é muito importante: investigar as razões que levaram às variações.

10. Passar automaticamente para a previsão móvel. Tem havido muitas discussões sobre a eliminação do processo tradicional de orçamento em favor

de uma abordagem de previsão móvel, que em geral cobre um período de seis trimestres e atualiza os números do orçamento a cada três meses, com base nas últimas mudanças de previsões e estratégias. A previsão móvel funciona melhor quando há variações significativas no negócio, exige menos detalhes na preparação de orçamentos do que as empresas usam tradicionalmente. Antes de partir para a previsão móvel é necessário fazer um inventário da qualidade do processo orçamentário existente, da sofisticação tecnológica, da habilidade de previsão e da disposição para trabalhar com menos itens, para que não haja arrependimento.

Ainda, na mesma reportagem, citada acima, profissionais e especialistas criticam muito as abordagens tradicionais de planejamento e orçamento, de acordo com uma pesquisa realizada em 2001, nos Estados Unidos. Seguem as observações sobre o orçamento:

- Consomem muito tempo e sua elaboração é muito dispendiosa.
- Reduzem a capacidade de reação e frequentemente são obstáculos a mudanças.
- Quase nunca dão suporte às estratégias da empresa e, na verdade, muitas vezes as contradizem.
- Exigem um processo que não agrega valor.
- Concentram-se na redução de custos e não no aumento de valor.
- Fortalecem um comando e controle verticais dentro da organização.
- Não refletem iniciativas emergentes, como as novas estruturas de rede que as empresas estão adotando.
- Estimulam o uso de estratégias com interesses puramente individuais e “comportamento perversos”.
- São elaborados e atualizados com frequência insuficiente.
- Baseiam-se em hipóteses sem fundamentos e palpites.
- Reforçam barreiras entre departamentos em vez de estimularem que o conhecimento seja compartilhado.
- Fazem com que as pessoas se sintam desvalorizadas.

As conclusões desse estudo apresentado indicam que é possível para a empresa criar valor para os acionistas com planejamento e orçamento que incluam:

- Melhores previsões;
- Melhor formulação de estratégias;
- Processos de planejamento e orçamento que priorizem a eficiência na gestão de custos e
- Subordinação de planos e orçamento às estratégias, acima de tudo.

Tung, (1983, p. 47) apresenta 20 (vinte) motivos pelos quais os orçamentos falham, em muitas circunstâncias, plano orçamentário enfrenta inúmeras dificuldades, seja na fase da implantação, seja no estágio da consolidação. Em todos os casos, tais dificuldades resultam dos seguintes erros:

1. Estrutura organizacional inadequada;
2. Sistema ineficaz de registro contábil;
3. Falta de um sistema definido de custos;
4. Falta de apoio efetivo da cúpula administrativa;
5. Expectativa grande demais em relação ao novo processo de trabalho;
6. Implantação muito apressada;
7. Supervisão e administração deficientes;
8. Expectativa prematura de resultados;
9. Falta de cooperação necessária;
10. Falta de êxito na análise dos resultados e na apuração das causas das variações;
11. Falta de dados históricos;
12. Papelada ou detalhes excessivos;
13. Período de projeção longo demais;
14. Falta de definição do processo de elaboração do orçamento;
15. Falta de flexibilidade suficiente na reformulação das estimativas;
16. Pesquisa de mercado mal feita;
17. Falta de entrosamento entre os orçamentos de fabricação e de vendas;

18. Técnica rudimentar de previsão;

19. Falta de definição dos fatores macroeconômicos que têm influência direta nos planos empresariais;

20. Falta de decisões globais e definidas sobre as políticas de preços, salários, despesas, etc.

Uma reportagem de autoria de Valmir Carlos Trindade, analisa a situação do orçamento para saber até que ponto o orçamento é fundamental na organização e se seria possível uma gestão eficiente sem o orçamento. As críticas são:

- Elaborar o orçamento anual é um desafio que tira o sono de muitos profissionais por semanas a fio;
- As unidades brigam entre si para definir qual a fatia do caixa corporativo cabe ao seu departamento;
- Trabalham espremidos por limitações de recursos definidos e impostas meses antes; e outras.

Uma corrente de pensamento encabeçada pela organização Beyond Budgeting Round Table, constituída em 1997 por um grupo de empresários americanos, descontentes com as práticas tradicionais do orçamento, incentivam o abandono do orçamento nas empresas. Até no Brasil algumas empresas foram atraídas por essa idéia.

O argumento dos que contestam o uso do orçamento é que este método não funciona mais em um mundo interligado em tempo real, onde a produção ocorre sob demanda e há mais volatilidade e concorrência. Como as mudanças são muitas rápidas, esses empresários consideram que o orçamento realizado uma vez ao ano se torna obsoleto.

Niels Pflaeging, diretor da Beyond Budgeting Round Table, afirma que o orçamento dá a ilusão de controle de gastos, mas na verdade causa desperdício. A sugestão é definir indicadores de desempenho e se guiar por eles.

Existe muita preocupação e, fixar metas, a preocupação em cumpri-las mesmo quando se percebe que seu curso não é o ideal em longo prazo. A realidade é que hoje os executivos trabalham com a perspectiva de que não ficará na empresa a vida toda. Eles querem cumprir metas e em alguns casos isso pode até prejudicar a empresa no longo prazo.

Também, com o orçamento os departamentos tendem a ser vistos como centros de custos, já que o orçamento mostra que são áreas que recebem recursos, mas não deixa claro o que devolvem para a empresa em troca. O resultado é que, ao invés de avaliar os departamentos ou setores pelo desempenho, a alta direção analisa com base na economia obtida, o que é considerado um entrave para o orçamento.

Existe a preocupação de como trabalhar sem o orçamento. E a resposta consiste em definir indicadores e montar um sistema de acompanhamento, como um *balanced scorecard*, para saber o que deve ser melhorado e onde e quando é preciso investir.

## **6 CONCLUSÃO**

Finalizada a pesquisa, foram extraídas algumas conclusões sobre alguns pontos importantes do trabalho realizado, conforme segue.

O trabalho atingiu seus objetivos específicos na medida em que demonstra todas as vantagens e limitações do orçamento na visão de vários autores renomados. A pesquisa apresenta de forma sistêmica vários modelos de processos orçamentários e as vantagens e desvantagens de cada um deles.

Apesar de muitas críticas ao processo orçamentário, concluímos que as empresas, independente do seu porte, possa se utilizar do orçamento como uma ferramenta nas tomadas de decisões, onde, com certeza, o orçamento vai contribuir para otimizar os resultados da empresa.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. AUBERT, Krier Jane. Os meios de informação e decisão. Lisboa. Editora Presença, 1974.
02. CALDERELLI, Antonio. Enciclopédia Contábil e Comercial Brasileira. São Paulo, Cetec. Editores Técnicos.
03. LODI, João Bosco. Administração por objetivos. 4ª Edição. São Paulo, Editora Pioneira, 1974.
04. LUNKES, Rogério João. Manual do orçamento. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
05. LUNKES, Rogério João. Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial. Tese de Doutorado. UFSC, Florianópolis, 2003.
06. LUNKES, Rogério João. Como utilizar o orçamento flexível para melhorar o processo orçamentário. Revista Brasileira de Contabilidade.
07. FERREIRA, Rogério Fernandes. Lições de Gestão Financeira. Portugal – Lisboa: Editora Porto, 1985.
08. FREZATTI, Fábio. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
09. GROPELLI, A. A., NIKBAKHT, Ehsan. Administração Financeira. São Paulo. Editora Saraiva. 1998.
10. GOMES, Josir Simeone, MARTINEWSKI, André Luiz. O processo orçamentário em empresas brasileiras: estudo de caso. Revista Brasileira de Contabilidade.
11. IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análise de balanços. 5ª Edição. São Paulo. Editora Atlas, 1990.
12. JONES, Reginaldo L., TRENTIN, H. George. Orçamento, a chave do planejamento e controle. São Paulo. Editora McGraw-Hill do Brasil, 1978.

13. LEAHY, Tad. As 10 maiores armadilhas do Orçamento. Revista HSM management, Nº. 32, maio-junho/2002.
14. PADOVEZE, Clóvis Luís. Planejamento Orçamentário. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2005.
15. SÁ, A. Lopes de. Curso Superior de Análise de Balanços. 3ª Edição. São Paulo, Editora Atlas, 1969.
16. SÁ, Carlos Alexandre, MORAES, José Rabello de. O Orçamento Estratégico, uma visão empresarial. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark, 2005.
17. SANVICENTE, Antônio Zoratto, SANTOS, Celso da Costa. Orçamento na Administração de empresas: planejamento e controle. 2.ª Edição. São Paulo, Editora Atlas, 1995.
18. SOBANSKI, Jaert J.. Prática de Orçamento Empresarial. São Paulo. Editora Atlas. 1994.
19. TRINDADE, Valmir Carlos. Quem precisa de Orçamento? [www.ttca.com.br](http://www.ttca.com.br)  
10 de janeiro de 2005.
20. TUNG, Nguyen H. Orçamento Empresarial no Brasil. São Paulo. Edições Universidade Empresa Ltda. 1983.
21. VAENA, Maurício, HUETZ, Leopoldo V. Orçamento Empresarial e seu controle. São Paulo. Editora Atlas, 1961.
22. VATTER, William Joseph, Introdução ao Orçamento Empresarial. São Paulo. Editora Atlas. 1974.
23. WELSCH, Glenn Albert. Orçamento empresarial. São Paulo: Editora Atlas, 1996.