

KACIANA FARIAS DA SILVA

**IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO EM ORGANIZAÇÕES
SEM FINS LUCRATIVOS**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Ciências Contábeis do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.

Orientador: Prof. Antônio Barbosa Lemes Júnior

CURITIBA

2007

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade e força para a realização das minhas metas. Aos meus pais e ao meu namorado pelo apoio e compreensão. Aos meus amigos que sempre estavam por perto para ajudar quando eu precisei. Ao professor orientador Antônio Barbosa Lemes Júnior pela paciência e pela sabedoria que me dedicou para a elaboração deste trabalho. Agradeço também à Universidade Federal do Paraná e aos professores do Curso, que me proporcionaram a oportunidade de ampliar meus conhecimentos.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ETAPAS DO PLANEJAMENTO	14
FIGURA 2 - QUADROS ORÇAMENTÁRIOS	36
FIGURA 3 - ORÇAMENTO CONSOLIDADO CLUBE	43

RESUMO

Com a escassez cada vez maior de recursos, a definição antecipada dos gastos se torna necessária para bem aplicá-los. As organizações que estão contidas num planejamento adequadamente coordenado sejam elas com ou sem fins lucrativos, maximizam seu desempenho com relação ao fim a que se destinam. O orçamento é uma ferramenta eficaz para auxiliar e controlar o desempenho. Com base nisso, o presente trabalho tem como tema o sistema orçamentário e visa caracterizar o processo de orçamento, evidenciando sua relação com o planejamento estratégico, seus principais objetivos, vantagens e limitações, seus princípios e procedimentos para implantação. A monografia inicia com uma ampla revisão da literatura, na qual é demonstrada de forma abrangente, sob a ótica de diversos autores a conceituação de orçamento e planejamento de resultados, em seguida são detalhados os objetivos do orçamento, suas principais vantagens e limitações e os princípios e aspectos importantes para sua implantação. Foram analisados os motivos que levam ao fracasso do processo orçamentário em algumas empresas e foram demonstrados os procedimentos para implantação do sistema de orçamento. Na seqüência foram ressaltados os principais tipos de orçamentos atualmente utilizados nas empresas e por fim foram descritos como funcionam o planejamento estratégico e o processo orçamentário de uma associação sem fins lucrativos, quais os tipos de orçamento que ela utiliza e como é feito o controle orçamentário. Verificou-se com esse estudo que o orçamento é essencial para o controle financeiro e a maximização dos recursos disponíveis e desenvolvimento das organizações, independente do seu porte ou natureza.

Palavras chave: Orçamento, associações sem fins lucrativos, planejamento e controle.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA	2
1.2 OBJETIVOS	2
1.2.1 Objetivo geral	2
1.2.2 Objetivos específicos	2
2 METODOLOGIA	3
3 REVISÃO TEÓRICO-EMPIRICA	4
3.1 CONCEITUAÇÃO DE ORÇAMENTO	4
3.2 PLANEJAMENTO DE RESULTADOS	7
3.3 OBJETIVOS DO ORÇAMENTO	9
3.4 VANTAGENS DO ORÇAMENTO	10
3.5 LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO	11
3.6 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO SISTEMA DE ORÇAMENTO	13
3.7 ASPECTOS IMPORTANTES PARA A IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO	15
3.8 MOTIVOS QUE LEVAM AO FRACASSO DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO	16
3.9 PROCEDIMENTOS ANTECEDENTES À MONTAGEM DO ORÇAMENTO	19
3.10 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE ORÇAMENTO	21
3.11 TIPOS DE ORÇAMENTOS	23
3.11.1 Orçamento contínuo	23
3.11.2 Orçamento empresarial	24
3.11.3 Orçamento base zero	31
3.11.4 Orçamento flexível	32
3.11.5 Orçamento perpétuo	32
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO	34
5 CONCLUSÕES	40
6 REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade está conduzindo as organizações a procurarem ferramentas que contribuam para a maximização dos resultados e minimização dos custos, condições essenciais à sua sobrevivência no segmento de mercado em que atuam independente se são organizações com ou sem fins lucrativos, pois as instituições sem fins lucrativos também precisam administrar bem seus recursos para sobreviver. Com isso o orçamento passou a ganhar maior importância, pois possibilita o controle e administração dos gastos da organização. A administração eficaz dos custos é fundamental para se obter um diferencial competitivo. Segundo GOMES e MARTINEWSK (2001, p 73-74), as organizações têm no orçamento uma importante ferramenta para traduzir, implementar, acompanhar, estimular, motivar e controlar suas estratégias e operações. A elaboração do orçamento é uma das etapas mais importantes do planejamento estratégico. O orçamento é um instrumento administrativo que fornece direção e instrução para a execução dos planos da organização, pois possibilita que a empresa tenha suas atividades planejadas, colaborando para a mesma manter-se competitiva.

Nesse contexto, esse estudo tem o objetivo de analisar os benefícios do orçamento para organizações sem fins lucrativos, mais especificamente clubes e qual a maneira de aplicá-lo.

1.1 JUSTIFICATIVA

O orçamento é um importante elemento do sistema de planejamento econômico-financeiro e do controle de resultados das empresas, através do qual elas podem se antecipar às situações favoráveis e adversas. A utilização desta ferramenta faz com que a organização possa planejar e visualizar o desempenho de suas atividades, tornando-a mais transparente e ágil para aplicar correções durante a sua execução e atingir as metas estabelecidas.

No caso de organizações sem fins lucrativos o orçamento é ainda mais importante, pois as mesmas trabalham com uma receita limitada e pouca possibilidade de expansão dessas receitas, já que existe um número limitado de associados.

Por isso a utilização dos recursos disponíveis deve ser otimizada para que sejam supridos os recursos financeiros necessários à manutenção da organização e ainda restem recursos para a ampliação e desenvolvimento da mesma. Além disso, o orçamento gera controle e transparência aos associados já que possibilita a comparação dos resultados previstos com os realizados, permitindo identificar desvios e corrigi-los.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a importância dos orçamentos para organizações sem fins lucrativos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Conceituar e caracterizar orçamento;
- Evidenciar a importância do orçamento;
- Demonstrar vantagens e limitações do orçamento;
- Analisar os tipos de orçamento disponíveis;
- Identificar qual tipo de orçamento se aplica melhor às associações sem fins lucrativos.
- Acompanhar elaboração do processo orçamentário em um clube.

2 METODOLOGIA

A metodologia aplicada foi baseada em pesquisa bibliográfica, de artigos, de publicações em sites e um estudo de caso de uma associação sem fins lucrativos.

3 REVISÃO TEÓRICO-EMPIRICA

3.1 CONCEITUAÇÃO DE ORÇAMENTO

Segundo GOMES e MARTINEWSK (2001, p.74-75), orçamentos são documentos formais que quantificam os planos de uma empresa para atingir suas metas. Correspondendo assim a uma simulação de caráter operacional, econômico-financeiro e patrimonial. O orçamento deriva do processo de planejamento organizacional, ou seja, a organização (pública ou privada com ou sem fins lucrativos) deve estabelecer objetivos e metas, materializados em um plano. Este deverá conter valores em moeda para o devido acompanhamento e avaliação da gestão. Todo o processo de planejamento e controle da maioria das empresas é feito em torno de orçamentos.

TUNG (1998, p.33), salienta que o orçamento é um plano descrito, expresso em unidades físicas ou monetárias. FREZATTI (2006 p. 44) conceitua orçamento como plano financeiro para implementar a estratégia da organização e afirma que ele deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da empresa para um período determinado e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. É a ferramenta mais detalhada da administração que integra as quantificações das ações e resultados a curto prazo da organização, visando alcançar seus objetivos com eficiência. É também o elo gerencial entre a atuação da empresa a curto prazo e sua estratégia, refletindo os primeiros passos da organização em direção aos seus objetivos de longo prazo. SOBANSKI (2000 p.16).

O orçamento como conhecemos atualmente, teve sua origem na administração pública. Em organizações privadas o orçamento foi utilizado pela primeira vez em 1919 nos Estados Unidos. O orçamento começou a ser amplamente utilizado no Brasil a partir da década de 70, quando empresas passaram a adotá-lo com mais frequência em suas atividades. ZDANOWICZ (1989, p. 49).

HOJI (2006 p. 387) descreve o sistema de orçamentos como um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros. É um modelo de mensuração que avalia e demonstra, por meio de projeções, os desempenhos econômicos e financeiros da organização. Na visão de ANTONY E GOVINDARAJAN

(2002, p. 461), o orçamento como tipo de controle gerencial é uma importante ferramenta para o planejamento e controle das organizações no curto prazo, estando sua operacionalização baseada em centros de responsabilidades e na segregação entre variáveis controláveis e não controláveis. ZDANOWICZ (1989, p.20) define orçamento como um instrumento que descreve um plano geral de operações e investimentos por um determinado período, orientado pelos objetivos e metas propostas pela organização. O processo orçamentário deve apresentar as seguintes características: projeção do futuro, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis.

TUNG, (1998 p.39) completa, expondo as características básicas do orçamento: um grau de acerto aceitável, adaptabilidade ao ciclo operacional da empresa e capacidade de demonstrar com rapidez pontos problemáticos e indicar decisões corretivas através de relatórios emitidos.

HOJI (2006 p. 384) ressalta que o orçamento retrata a estratégia da organização e evidencia, por meio de um conjunto integrado de orçamentos específicos, onde estão refletidas quantitativamente as ações e políticas da empresa relativas a períodos determinados. Ele integra diversas abordagens técnicas da administração para a seleção de alternativas viáveis para buscar a otimização do resultado, propondo modificações para que o objetivo seja alcançado.

WELSCH (1983, p.31-41) associa o orçamento às funções administrativas, abrangendo o planejamento, execução, controle, avaliação, motivação e coordenação. O sistema orçamentário envolve a integração de várias abordagens técnicas de administração, tais como previsão de vendas, orçamento de capital, análise de fluxo de caixa, análise das relações custo-volume-lucros, orçamentos variáveis, custo padrão, planejamento estratégico, planejamento e controle de produção, controle de estoques, administração por objetivos, planejamento organizacional, planejamentos de recursos humanos e controle de custos.

As principais características do orçamento são:

- abrange todas as atividades da organização;
- estabelece relação entre as receitas, custos, despesas e investimentos;
- compara os resultados previstos com os efetivamente realizados;
- predetermina operações a serem realizadas.

A estrutura do orçamento é constituída a partir de projeções financeiras de orçamentos individuais de cada unidade da organização e de um conjunto de orçamentos para um período estabelecido. A primeira fase do processo orçamentário é formada pelo orçamento operacional, que é fundamentado nas seguintes peças orçamentárias: orçamento de vendas, orçamento de estoque, orçamento de fabricação e orçamento de despesas administrativas. Em seguida vem o orçamento financeiro, que é composto pelo orçamento de capital, orçamento de caixa, balanço patrimonial e demonstração do exercício projetado. As decisões operacionais têm o objetivo de maximizar a utilização dos recursos disponíveis, enquanto as decisões financeiras concentram-se em obter meios para adquiri-los.

A gestão orçamentária se apóia em previsões, com base nas condições internas e externas da organização. A partir dessas previsões, os responsáveis pela empresa recebem atribuições, programas e meios, para um período limitado em quantidade e valor. Em períodos regulares, é efetuado um confronto entre essas previsões e as realizações, com o intuito de evidenciar as diferenças que se verificarem. A explicação e a exploração desses desvios constituem o controle orçamentário. A colaboração de todos os funcionários da organização é fundamental para o sucesso do sistema orçamentário implantado.

O controle orçamentário ocorre na forma de revisões prévias, já que os planos são discutidos, examinados e aprovados antes de as ações serem tomadas e posteriormente. Controlar é essencialmente acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado. A função de controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, mas também envolve a geração de informações para a tomada de decisões, de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, SANVICENTE e SANTOS (2000 p. 22).

Os orçamentos são úteis no processo de planejamento porque incentivam a comunicação e a coordenação, na medida em que estimulam o compartilhamento de informações na organização, fazendo com que haja união de esforços para o alcance das metas que interessam à empresa. Além disso, os orçamentos são importantes no processo de controle porque fornecem uma base para avaliação de desempenho, pois são comparados os resultados previstos com os efetivamente realizados.

Os responsáveis pelo orçamento devem implementá-lo de acordo com os planos de ação estabelecidos e acompanhá-lo com base em sistema de informações gerenciais adequadamente estruturado. Através de controle e de *feedback*, os orçamentos devem ser sistematicamente atualizados. As projeções devem ser periodicamente revisadas e ajustadas com base em dados efetivos, acompanhando as alterações das condições anteriormente projetadas, para que o resultado planejado se aproxime ao máximo do resultado efetivo, HOJI (2006 p. 387).

3.2 PLANEJAMENTO DE RESULTADOS

Para SANVICENTE e SANTOS (2000, p.16), planejar é estabelecer com antecedência dentro de cenários e condições pré-estabelecidas, as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem utilizados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos fixados pela empresa. O objetivo do planejamento estratégico é definir para cada tipo de empresa, a inter-relação entre suas competências e as forças de mercado, visando obter posições competitivas que garantam seu sucesso. O planejamento estratégico vem antes da elaboração do orçamento, quando então se quantifica financeiramente os recursos necessários para a implementação dos objetivos organizacionais. O orçamento é a fase do processo de planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre receitas e despesas para atender às necessidades da empresa no período determinado, TAVARES (2000, p.375).

O planejamento, além de apoiar-se nas limitações e oportunidades apresentadas pelos recursos da empresa e pelo ambiente externo, baseia-se em objetivos. Esses objetivos devem ser datados e quantificados, ou seja, serem acompanhados por uma unidade de medida. O planejamento é mais amplo e geral que o orçamento. Portanto, preparar um orçamento para a empresa significa ordenar atividades com intuito de alcançar os objetivos propostos. Uma vez definido o planejamento como processo, ele aponta direção, reduz o impacto da mudança, minimiza o desperdício e estabelece objetivos que facilitam o controle.

Na visão de FREZATTI (2006 p. 45), o orçamento surge como seqüência à montagem do planejamento estratégico, permitindo focar e identificar num horizonte menor as suas ações mais importantes. O orçamento existe para implementar as

decisões do plano estratégico, por isso quando é feito um trabalho adequado na montagem do plano estratégico o orçamento tem maiores chances de ser elaborado com coerência e consistência. O planejamento pode ser classificado em:

- **Planejamento estratégico:** as decisões a serem tomadas dizem respeito principalmente a problemas externos da organização. São as macro-decisões da empresa e implica em tomadas de decisões complexas, pois envolve grande volume de recursos, HOJI (2006 p. 361). Um programa de diversificação de produtos ou mercados ou a compra de uma fábrica são exemplos de atividade de ordem estratégica. O planejamento estratégico é voltado para o alcance de resultados, visando à empresa como um todo, por meio de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras tirando vantagens das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação à longo prazo. O orçamento deve servir de apoio ao processo de planejamento estratégico, pois mesmo que pareça que todas as decisões referentes ao futuro da organização foram traçadas no planejamento estratégico, há muitas decisões que estão relacionadas ao plano detalhado que é representado pelo orçamento. O controle orçamentário é a forma de se monitorar o planejamento estratégico da organização em um horizonte imediato, pois serve para corrigir desvios e realimentar o seu processo de planejamento, FREZATTI (2006 p. 16).
- **Planejamento tático:** a preocupação volta-se para a melhor estruturação possível dos recursos humanos, físicos e financeiros, afetando apenas uma parte da empresa e proporcionando aos gestores objetivos quantitativos mensuráveis. Tem um alcance temporal mais curto em relação ao planejamento estratégico. Neste caso um projeto de reformulação de sistemas de informações ou um projeto de reorganização de um departamento são exemplos desse tipo de planejamento.
- **Planejamento operacional:** aquele em que as operações previstas buscam a alocação dos recursos da empresa da maneira mais eficiente possível em determinado período. Ele é um plano detalhado para as operações da organização. Esse tipo de planejamento geralmente é de curto e médio prazo e envolve decisões mais descentralizadas. O planejamento operacional pode ser realizado em duas etapas, a elaboração de planos alternativos de ação,

capazes de implementar as políticas e diretrizes da organização e o processo de avaliação dos planos alternativos de ação na etapa anterior, SANVICENTE E SANTOS (2000 p. 18).

FIGURA 1 – ETAPAS DO PLANEJAMENTO

Etapas do Plano Estratégico	Conceito
Negócio	Área de atuação da organização.
Missão	Papel desempenhado pela empresa no seu negócio.
Princípios	Balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão.
Análise do Ambiente	Processo de identificação das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a empresa no cumprimento de sua missão.
	Oportunidades Situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente.
	Ameaças Situações externas, atuais ou futuras que se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente.
	Forças Características da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente seu desempenho.
	Fraquezas Características da empresa, tangíveis ou não, que influenciam negativamente seu desempenho.
Objetivos	Resultados quantitativos ou qualitativos que a empresa precisa alcançar, em prazo determinado, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua missão.
Estratégias	O que a empresa decide fazer, considerando o ambiente, para atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no negócio.

3.3 OBJETIVOS DO ORÇAMENTO

SANVICENTE E SANTOS (2000 p.19) salientam que como instrumentos de administração, os orçamentos elaborados fornecem direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação de realizações da empresa ao que tenha sido planejado. A partir da análise de desvios e de seus fatores causadores, torna-se possível, a tomada de decisões mais estruturadas. A finalidade do orçamento encontra-se em analisar

detalhadamente cada atividade planejada na organização para que possa atingir o resultado final desejado.

Na opinião de GOMES e MARTINEWSK (2001, p.73-74), além de coordenação e controle como citado acima, os propósitos do orçamento são classificados também em planejamento e motivação. Um sistema de planejamento e orçamento eficaz incentiva os gerentes a tomarem decisões antecipadamente e não apenas reativamente, ajudando a organização a modelar o futuro e não apenas responder às condições encontradas.

Na visão de TUNG (1998, p.33), o objetivo principal do orçamento é atingir maior eficiência nas atividades empresariais, com base nos recursos disponíveis.

Para HOJI (2006 p. 387), o orçamento visa ao conhecimento antecipado de resultados e serve de guia para as ações a serem executadas pela organização, definindo as responsabilidades pela gestão dos recursos de determinado período futuro.

3.4 VANTAGENS DO ORÇAMENTO

Dentre as mais significativas vantagens do orçamento, na opinião de SANVICENTE E SANTOS (2000, p.23-24), pode-se mencionar:

- a existência do orçamento exige que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades;
- o orçamento obriga a empresa à análise antecipada das políticas básicas. Introduz-se o hábito de exame prévio e minucioso de principais fatores antes de tomar decisões, contribuindo assim para tomadas de decisões mais rápidas e acertadas;
- FREZATTI (2006, p.19) ressalta que as atividades de uma empresa podem ser coordenadas de maneira apropriada com base no processo de orçamento, pois ele leva a administração a expressar, em termos numéricos, o que é necessário fazer para alcançar os resultados pretendidos;
- 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 e fixação de objetivos;

- obriga os gestores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais serão responsáveis, em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos vagos e imprecisos;
- para WELSCH (1983, p.43), o orçamento estimula todos os membros da administração a participar do processo de estabelecimento dos objetivos e preparação dos planos;
- reduz o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias, através de delegação de poderes e de autoridade que se refletem nos orçamentos das diferentes unidades operacionais;
- identifica os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho da empresa e permite acompanhar em que termos está havendo progresso no sentido da consecução dos objetivos gerais e parciais da empresa.
- a preparação de um orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos a ela disponíveis, bem como ajustá-los às atividades prioritárias, para que sejam alcançados os seus objetivos. WELSCH (1983, p.65) afirma que nesse aspecto o orçamento leva os gestores a planejar o uso mais econômico de matéria-prima, instalações e capital;
- permite indicar necessidades de medidas corretivas quando o desempenho não é considerado satisfatório e o processo de execução pode ser redirecionado para melhor atender aos objetivos da organização;
- proporciona informações para a avaliação do desempenho de funcionários, apoiando um eventual sistema de incentivos;
- em caso de desempenho mais do que satisfatório, aponta oportunidade de aproveitamento de economias ou aumentos de eficiência transferíveis a outras partes da empresa. SANVICENTE e SANTOS (2000 p. 23).

3.5 LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO

Apesar de todas as vantagens e contribuições que o orçamento pode proporcionar a uma empresa, ele pode também apresentar algumas limitações conforme apontam SANVICENTE e SANTOS (2000, p.24) e HOJI (2006 p. 392):

- os valores contidos nos orçamentos baseiam-se em estimativas, estando sujeitos a erros e aos eventos internos e externos, que podem afetar o

processo de previsão inviabilizando sua concretização, além disso, os orçamentos dependem da interpretação das pessoas que irão executá-lo. Uma das alternativas para reduzir o risco de uma previsão incorreta do orçamento é a elaboração de vários orçamentos;

- o uso de sistema orçamentário ajusta-se melhor em empresas com estilo de administração participativo. Em empresas de administração de caráter excessivamente autoritário, não é recomendado o uso desse sistema, pois sem a delegação da autoridade e responsabilidade, o uso desta técnica acabará se transformando em um exercício dispendioso ao invés de uma forma de administrar os recursos da empresa.
- custo do sistema, FREZATTI (2006, p.33) diz que o processo orçamentário deve ser continuamente acompanhado e revisado o que consome muito tempo e dinheiro, além de considerar que os resultados podem ser a longo prazo, nem todas as empresas contam com recursos necessários para contratar pessoal para planejar e elaborar orçamentos;
- provavelmente em nenhuma outra parte da contabilidade seja tão necessário envolver as pessoas quanto no processo orçamentário. Porém, muitas pessoas os vêem, não como um guia, mas como uma camisa de força, dificultando sua aceitação nas organizações.
- as empresas confundem orçamento com planejamento financeiro. Na verdade, o orçamento é inadequado para revisão de políticas e planos, ele apenas quantifica os recursos a serem gastos conforme plano de contas, sem detalhá-los no nível hoje recomendado. Assim elaborado, o orçamento pouco contribui para a gestão, pois não identifica as atividades essenciais, não reflete com precisão os custos dos recursos usados pelas atividades porque partem de sistemas de previsão limitados e inadequados.
- os orçamentos reduzem a capacidade de reação e freqüentemente são um obstáculo a mudanças;
- os atrasos na emissão de dados realizados prejudicam significativamente implementação de ajustes no orçamento em tempo hábil;
- as dificuldades de implementação de ajustes no orçamento geram desconfianças em relação a resultados projetados;

- quando existe alta volatilidade das variáveis econômicas e financeiras, os resultados projetados sofrem fortes distorções.

Para BROOKSON (2000, p.68) os orçamentos em geral podem falhar por vários motivos, enumeram-se alguns a seguir:

- o uso excessivo das tendências históricas para o estabelecimento dos objetivos;
- aplicação de percentuais de cortes gerais nos custos, sem análise prévia do contexto de cada área ou setor;
- a análise dos resultados muito tempo depois, desperdiçando assim a correção imediata da anomalia;
- a excessiva associação dos custos na preparação do orçamento;
- a incapacidade de adaptar-se ao ambiente em constantes mudanças e à modificação das metas orçamentárias conseqüentemente.

As limitações podem ser maiores ou menores dependendo do modelo orçamentário utilizado pela empresa.

3.6 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO SISTEMA DE ORÇAMENTO

Na visão de ALMEIDA (2004, p. 17) os princípios fundamentais do sistema de orçamento compreendem:

- Envolvimento dos gerentes: pressupondo a aderência dos gerentes a filosofia, crenças e valores da empresa, esse princípio aponta a necessidade dos gestores participarem ativamente do processo de planejamento e controle;
- Adaptação organizacional: dever haver uma perfeita compatibilidade entre a estrutura organizacional e o processo de tomada de decisão. Sua função é preparar a empresa para receber o sistema orçamentário;
- Controle por áreas de responsabilidade: os sistemas de informações do orçado e do realizado devem estar estruturados por áreas de responsabilidade, com o intuito de que a elaboração e aprovação de planos e o controle da execução dos mesmos sejam atribuíveis aos responsáveis de cada área;

- **Orientação para objetivos:** o sistema orçamentos deve contribuir para que na elaboração e aprovação dos planos de ação, as políticas e diretrizes sejam elaboradas no sentido de que as metas e objetivos sejam atingidos eficazmente. Os planos e orçamentos devem ser subordinados às estratégias da empresa, devendo ser evitados objetivos conflitantes;
- **Comunicação integral:** para que se verifique a efetiva comunicação das políticas, diretrizes, planos e objetivos da organização tanto aos superiores quanto aos subordinados, é preciso haver compatibilidade entre o sistema de informação, o processo de tomada de decisões e a estrutura organizacional;
- **Expectativas realistas:** para que os objetivos do sistema orçamentário sejam motivadores precisam ser desafiadores e para tanto, os padrões de produtividade e eficácia devem ser elevados, embora não impossíveis de serem atingidos, ou seja, devem ser fixados com base em valores compatíveis com a realidade da empresa;
- **Prazos:** cada etapa do sistema de orçamentos deve ter uma data de início e fim de atividades. Nada é mais desastroso para a confiabilidade e a eficácia do sistema do que os planos de ação ou os relatórios de avaliação de desempenho chegarem às mãos dos gerentes, respectivamente após o início das atividades ou muito tempo após seu término;
- **Oportunidade:** deve-se estar atento para, no momento de elaboração dos planos, identificar e aproveitar condições favoráveis que possam surgir quando da análise interna e externa do ambiente e da empresa;
- **Flexibilidade:** o sistema orçamentário é guia para ações racionais e sistematizadas e não instrumentos de dominação, ele deve permitir correções, ajustes, revisões de planos, na medida em que não o fazendo inibem-se os orçamentos como sistema de apoio às operações e à gestão. Deve ser ágil e flexível a ponto de poder se ajustar às mudanças do ambiente, deve ser um processo contínuo e voltado para o futuro, permitindo o aproveitamento de oportunidades favoráveis, mesmo que não incluídas no orçamento, ou seja, as unidades envolvidas na sua execução e as modificações nas alocações de recursos devem ser tão flexíveis quanto permita cada caso sob análise;

- Reconhecimento dos esforços individuais e de grupos: não apenas o desempenho negativo deve ser evidenciado. Para manter os envolvidos no sistema orçamentário sempre motivados é preciso reconhecer os esforços individuais e do grupo. O sistema de desempenho deve ser justo, compreensível e preciso e a empresa deve ter políticas e planos de incentivos adequados;
- Acompanhamento: o orçamento só se consoma se for monitorado, acompanhado e controlado, este princípio reforça o do envolvimento dos gerentes, uma vez que as atividades em que a execução precisa ser mensurada, avaliada e controlada com vistas a três objetivos:
 - No caso de desempenho inferior, iniciar ações corretivas;
 - No caso de desempenho favorável, reconhecê-lo e se possível, permitir a transferência do conhecimento aos gestores de outras áreas;
 - Aperfeiçoar o processo de tomada de decisões.

3.7 ASPECTOS IMPORTANTES PARA A IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO

Planejamento e controle, as atividades administrativas favorecidas pelo uso de um sistema orçamentário, implicam também na designação de níveis de autoridade e responsabilidade pelas decisões, além de medidas necessárias para que sejam alcançados os objetivos da empresa. Assim como a montagem de uma estrutura de autoridade e de responsabilidade visa estabelecer uma estrutura para permitir a execução das operações da empresa com um mínimo de direção superior, a elaboração de orçamentos por unidade de responsabilidade também contribui para formalizar o processo esperado de consecução dos objetivos da empresa durante o período determinado.

TUNG (1998, p. 38), cita que cada empresa tem suas necessidades específicas, decorrentes da natureza de suas atividades. Para obter resultados favoráveis, a mesma precisa de um sistema de trabalho definido capaz de lhe oferecer meios seguros de controle.

Segundo SANVICENTE e SANTOS (2000, p. 35), uma das primeiras decisões a serem tomadas sobre a utilização de orçamento diz respeito ao período que será coberto pelos planos orçamentários a serem elaborados. O mais comum e

recomendável é usar o prazo de um ano, com segmentos parciais de meses e trimestres, coincidindo com o exercício social da empresa, mesmo que este não seja o próprio ano civil.

A subdivisão dos planos e relatórios em meses e trimestres visa a dois aspectos:

- a. os sub-períodos mais próximos do momento presente devem ser menores do que os mais distantes, pois é mais fácil prever com precisão o que não está tão afastado no futuro. Isso envolve a subdivisão do trimestre em meses, com isso à medida que o tempo passa, o início do que era um trimestre distante, em certa data é finalmente alcançado;
- b. os relatórios de controle, emitidos por períodos mais curtos, favorecem o acompanhamento mais freqüente das atividades, bem como a tomada das medidas corretivas que se fazem necessárias em face dos resultados verificados e de sua comparação com os resultados planejados.

É também desejável que as atividades a serem desenvolvidas na preparação de orçamentos e na emissão dos relatórios de controle sejam explicitadas de maneira formal e incluídas em um manual acessível a todos os usuários do sistema. A elaboração desse manual é uma das atribuições do responsável pela área de orçamentos. Este é o responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações. É recomendado que ele tenha conhecimentos de direito tributário, custos, finanças e contabilidade gerencial.

3.8 MOTIVOS QUE LEVAM AO FRACASSO DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO

Com base no artigo de LEAHY (2002), os principais fatores responsáveis por falhas no processo orçamentário são:

- conduzir o processo de trás para frente: muitas empresas mergulham no processo orçamentário sem antes estabelecer seu planejamento estratégico. Porém é preciso primeiro formular as estratégias, depois definir as táticas operacionais para realizá-las e só depois começar a alocar os recursos necessários para sustentar as direções escolhidas pela organização;
- estimar custos sem ter certeza dos valores: é muito comum as organizações não terem informações confiáveis sobre seus gastos por falta de um sistema

de custos definido, dificultando a elaboração de um orçamento adequado. O levantamento detalhado dos custos é fator essencial para um sistema orçamentário eficaz;

- começar de cima para baixo: os orçamentos determinados pela alta administração e que não levam em conta as informações de gerentes, tendem a ser desastrosos, pois provocam falta de comprometimento dos mesmos. Os colaboradores devem entender o impacto que o descumprimento de metas orçamentárias pode ter sobre a organização. Eles precisam saber como sua contribuição faz parte do processo.
- atingir as metas a qualquer custo: a remuneração de executivos e gerentes muitas vezes depende de sua capacidade de alcançar as metas previstas no orçamento, podendo induzir a manipulação dos custos. Um controle excessivo dos custos pode fazer com que a empresa perca uma oportunidade de investimento lucrativa;
- falta de flexibilidade do orçamento: Atualmente é praticamente impossível ater-se a um único orçamento durante todo o ano. O sistema de orçamento deve permitir correções, ajustes e revisões de planos, pois é um processo contínuo, no qual os responsáveis usam informações sobre o desempenho da organização para aperfeiçoar a alocação de recursos, visando o alcance das metas estabelecidas.
- utilização exagerada de planilhas: as planilhas não foram projetadas como instrumentos de orçamento, por isso podem tornar o processo orçamentário trabalhoso e sujeito a falhas difíceis de corrigir. Para empresas que necessitam de um orçamento mais complexo, os aplicativos atualmente disponíveis proporcionam um processo mais rápido e preciso;
- software para orçamento inadequados: varias organizações compram softwares para orçamento que não atende suas necessidades e processos e continuam insistindo no erro quando tentam adaptar a empresa a esses softwares;
- usar o orçamento como plano de negócios: quando um orçamento muito otimista serve de base para um plano de negócios, podem surgir problemas, principalmente se é um banco que está analisando esse plano. Pois no orçamento pode estar projetado um aumento elevado nas vendas ou

reduções significativas nos custos, sem um projeto efetivo para realização dessas metas;

- minimizar a importância das variações: diversas organizações apontam variações em alocações orçamentárias, mas deixam de investigar as razões que levaram a essas variações. Se os gerentes que nunca foram consultados quando os planos orçamentários e as metas estavam sendo elaborados acabarem descumprindo os valores orçados, eles não terão motivação para investigar os motivos dessa falha;
- passar automaticamente para a previsão móvel: esse tipo de previsão funciona melhor quando há variabilidade significativa no negócio da empresa. As organizações que têm usado o mesmo processo orçamentário por um longo período, têm um investimento tão grande nele que pode ser difícil fazer alguma mudança. É essencial para a empresa ter uma diretriz clara e o suporte da alta administração para iniciar o aperfeiçoamento do processo orçamentário.

Outros motivos que podem prejudicar o sucesso do orçamento:

- estrutura organizacional inadequada: dever haver compatibilidade entre a estrutura organizacional e o processo de tomada de decisão;
- sistema ineficaz de registro contábil: a contabilidade deve servir de suporte ao processo orçamentário, devendo refletir a situação real da empresa;
- falta de apoio efetivo da cúpula administrativa: a alta administração deve estar comprometida com o sistema orçamentário, além de compreender as suas implicações e seu funcionamento.
- expectativa grande demais em relação ao novo processo de trabalho: a implantação do orçamento não resolve todos os problemas da empresa, ele é apenas uma ferramenta para auxiliar na gestão da mesma;
- implantação muito apressada: o processo orçamentário exige tempo e adaptação, se ele for implantado sem seguir as etapas necessárias, pode levar a falhas;
- supervisão e administração deficientes: o controle das atividades planejadas é tão importante quanto à implantação do orçamento para o alcance das metas estabelecidas;

- falta de cooperação necessária: é fundamental o comprometimento dos colaboradores envolvidos no processo orçamentário para o sucesso do mesmo;
- falta de êxito na análise dos resultados e na apuração das causas das variações: de nada adianta implantar o orçamento, se não houver a comparação do orçado com o realizado e correção das falhas identificadas;
- papelada ou detalhes excessivos: burocracia em excesso torna o orçamento dispendioso e trabalhoso, provocando a falta de motivação dos envolvidos;
- falta de definição do processo de elaboração do orçamento: é importante que as atividades a serem desenvolvidas na preparação de orçamentos e na emissão dos relatórios de controle sejam explicitadas de maneira formal e incluídas em um manual acessível a todos os usuários do sistema;
- pesquisa de mercado mal feita: é de fundamental importância que seja feito um levantamento detalhado das condições de mercado antes da definição das estratégias que servirão de base para o orçamento;

3.9 PROCEDIMENTOS ANTECEDENTES À MONTAGEM DO ORÇAMENTO

Conforme FREZATTI (2006 p. 49), os elementos que devem ser tratados antes do início da montagem do orçamento são os seguintes:

- diretrizes: correspondem às instruções da alta administração, direcionando as ações para vários segmentos. É a tradução daquilo que foi decidido no planejamento estratégico e deve ocorrer no intervalo de tempo a ser considerado no orçamento;
- cenários: significa uma versão de conteúdo orçamentário, portanto cenários diferentes demonstram valores diferentes para a mesma informação a ser orçada. Deve considerar os aspectos que possam afetar o negócio da organização, são exemplos os cenários político, econômico e mercadológico. Tanto o cenário como as premissas são fundamentais na montagem do orçamento, devendo estar definidos antes do início da elaboração do mesmo, já que contêm informações indispensáveis à sua montagem;
- premissas: são utilizadas pela organização, independente de quem as concebeu, são premissas da administração, devendo por ela ser assumidas.

Elas têm um grande impacto sobre os resultados, tornando o plano exeqüível e confiável ou não, dependendo do patamar estabelecido. Podem ser separadas em:

- a. operacionais: referem-se às atividades propriamente ditas;
 - b. de estruturação: correspondem aos critérios considerados, tais como moeda de decisão utilizada e período de planejamento;
 - c. econômico-financeiras: correspondem a juros, inflação, variação dos preços dos insumos, variação cambial, entre outros.
- pré-planejamento: consiste em um exercício que permite à empresa ter uma visão antecipada das principais tendências esperadas pela alta administração. Baseia-se na montagem da demonstração de resultados a partir da sensibilidade dos executivos. Esse exercício consiste em uma forma de direcionar as ações para racionalizar e facilitar o processo de montagem do orçamento.

Para GLEN (1983 p. 65), antes da implantação do orçamento a empresa deve seguir os seguintes passos:

- a alta administração deve estar comprometida com o conceito do orçamento, além de compreender profundamente as suas implicações e seu funcionamento;
- devem ser identificadas e avaliadas as características da organização e do meio em que ela atua, para que possa ser elaborado um orçamento que atenda as necessidades da empresa;
- elaborar uma avaliação de estrutura organizacional, de atribuição de responsabilidades e das alterações necessárias para a eficácia do orçamento;
- o sistema contábil deve ser examinado e se necessário reorganizado, para que possa ser ajustado às responsabilidades administrativas e possa fornecer dados históricos úteis para fins de planejamento e avaliação de desempenho;
- formular uma política em relação às dimensões de tempo a serem usadas no orçamento;

- estabelecer um programa de informações sobre o orçamento para familiarizar todos os níveis administrativos com a finalidade do programa orçamentário, o modo de funcionamento, a responsabilidade de cada nível administrativo para a eficácia do orçamento e as maneiras pelas quais o sistema orçamentário poderá facilitar o desempenho das funções de todos os envolvidos.

3.10 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE ORÇAMENTO

Na visão de SANVICENTE e SANTOS (2000 p.35), para implantação do orçamento, devem-se seguir as seguintes atribuições básicas:

- estimar as receitas por espécie, não misturando tipos diferentes de entradas de recursos, tais como, venda de produtos, prestação de serviços, entre outros.
- considerar a inadimplência histórica dos atuais clientes, bem como a tendência desses desvios.
- visualizar os períodos em que as receitas se realizam.
- procurar não ser muito otimista nas receitas, mas sem perder a oportunidade de vislumbrar melhores resultados para a organização.
- considerar as questões políticas internas e externas.
- estabelecimento e processamento de formulários;
- definição de normas a serem seguidas para preenchimento dos formulários;
- estabelecimento, junto à alta administração do período orçamentário, bem como a definição de época de revisões periódicas;
- recepção e reunião de estimativas orçamentárias providas dos diversos departamentos da empresa;
- análise e crítica das estimativas recebidas;
- submeter o orçamento analisado à alta administração, com recomendações que se fizerem necessárias;
- providenciar junto aos departamentos, o envio de dados de execução do orçamento que permitam o seu acompanhamento;

- preparar relatórios pertinentes e oportunos, enviando-os adequadamente, aos departamentos e a diretoria.

Segundo FREZATTI (2006, p. 51), a montagem do orçamento pode ser dividida em etapa operacional e etapa financeira. A primeira consiste nos planos que proporcionam condições de estruturação das atividades da organização, de maneira a integrar as operações. A etapa financeira corresponde à tradução de todas as atividades para uma mesma linguagem comum, no caso a monetária. A caracterização da etapa financeira é a existência dos demonstrativos contábeis.

Na opinião de SANVICENTE e SANTOS (2000 p.38-40), o importante para a elaboração de um orçamento a cada período de doze meses e para um limite de tempo bem definido, é o detalhamento das políticas, metas e condições esperadas de atividade nesse período, nos seus aspectos de operações e movimento de caixa, além dos projetos de investimento ou abandono de ativos imobilizados. O ideal é iniciar o processo de elaboração com três ou quatro meses de antecedência.

A empresa, estabelecendo o cenário econômico, as premissas básicas, os conceitos e identificando os problemas poderá a preparar o início da execução do seu orçamento, que é um instrumento de planejamento de curto prazo, inserida no planejamento estratégico.

Inicialmente deve ser preparada uma previsão de vendas, já que os níveis de estoques e produção em geral estão ligados ao volume físico de vendas. A seguir dispondo de informações sobre o que se espera vender bem como o valor dos impostos, dadas as perspectivas de mercado, elabora-se o orçamento de produção, que é uma programação das atividades exigidas para a geração das unidades físicas a serem vendidas ou estocadas, levando em consideração os produtos acabados e estoques existentes. Conseqüentemente chega-se a confecção de previsões de estoques de produtos acabados.

A conclusão do orçamento de produção terá assim estabelecido as condições para que sejam elaboradas as previsões de consumo de matéria prima e compras, mão de obra direta produtiva e custos correspondentes e previsão de custos indiretos de produção.

Finalmente conclui-se o processo de elaboração de uma projeção da demonstração do resultado do exercício com previsões a respeito de despesas administrativas e de vendas da empresa como um todo.

Na seqüência de todo o processo seria iniciada a elaboração do orçamento, o qual se refletiria num balanço. O primeiro ingrediente já resultou das projeções de estoques, acrescentam-se aqui as projeções de saldos de contas a receber, que decorrem das vendas orçadas e da política de crédito e cobrança adotada pela empresa. A conclusão deste orçamento de recursos ocorrerá com a elaboração do orçamento de caixa e das previsões de financiamento.

Completando o conjunto de aplicações de numerário da empresa, é preciso elaborar o orçamento de gastos com ativos imobilizados, ou seja, incluir a parcela anual de projetos de expansão física ou novas incorporações de máquinas, equipamentos e veículos que venham a ocorrer durante o ano. Essas operações envolvem pagamentos ou até recebimentos em caso de liquidação ou venda de ativos imobilizados pertencentes à empresa.

Quando tiverem sido efetuadas todas as projeções relacionadas à aplicação de numerário pela empresa e estas tiverem em mãos os dados relativos aos recebimentos das vendas efetuadas, será possível elaborar o orçamento de caixa, que é um reflexo das operações fixadas ou programadas em todos os orçamentos anteriores. O orçamento de caixa é um instrumento útil para que se possam evitar tanto os saldos desnecessariamente elevados quanto identificar os momentos em que um financiamento adicional deva ser feito para eliminar uma situação de insuficiência de caixa.

3.11 TIPOS DE ORÇAMENTOS

O orçamento é um instrumento a serviço da organização que deve ser adaptado conforme as necessidades da mesma. A empresa deve escolher entre as diversas formas de sistema orçamentário aquele que melhor atender seus objetivos, filosofia e processos de controle. As formas de orçamento utilizadas pelas empresas são descritas a seguir.

3.11.1 Orçamento contínuo

O orçamento normalmente tem um ciclo anual. No entanto um ano pode ser um tempo muito longo para planejar, o que torna o orçamento inadequado e inflexível. O principal objetivo do orçamento contínuo é atualizar o orçamento

operacional continuamente, acrescentando no fim de cada ciclo um novo período. A abrangência desse orçamento geralmente é de doze meses, substituindo o período atual ao seu término pelo mesmo período no futuro.

Para WARREN, REVEE e FESS (2001, p. 183), um ano é curto o bastante para que as atividades futuras possam ser estimadas com determinada exatidão, porém é muito longo para que o futuro possa ser visto em um contexto amplo. No orçamento contínuo, o orçamento de doze meses é continuamente revisado, removendo-se os dados do mês recém concluído e acrescentando-se dados orçados para o mesmo mês do exercício seguinte.

O orçamento contínuo pode ser revisado e reprojeto mensalmente, mediante a exclusão progressiva do mês encerrado e a adição do mês futuro equivalente. A revisão também pode ser realizada por trimestre ou semestre, dependendo da necessidade da empresa.

3.11.2 Orçamento empresarial

Orçamento empresarial é um plano contendo as metas operacionais das diferentes áreas a serem controladas por um determinado período. Tem como objetivo a projeção dos resultados e o posterior controle. As principais etapas necessárias para a elaboração do orçamento empresarial são:

3.11.2.1 Orçamento de vendas

Para SANVICENTE e SANTOS (2000 p. 43), este tipo de orçamento constitui um plano de vendas futuras da empresa para determinado período de tempo. Sua função principal é a determinação do nível de atividades futuras da organização. Todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas, ou seja, tendo-se determinado o que será vendido, em que quantidades e quando e conta-se com as informações principais para a determinação dos recursos necessários para o atendimento dessas vendas em quantidade, qualidade e por período de tempo. A finalidade do orçamento de vendas é determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos a partir da projeção de vendas da organização.

Na elaboração do orçamento de vendas são consideradas variáveis de mercado consumidor, variáveis de produção, de mercado fornecedor e de trabalho e variáveis de recursos financeiros. Inicialmente é necessário que se proceda a um cuidadoso diagnóstico da organização e de seu macroambiente, visando a identificação das restrições internas e externas às vendas da empresa. Identificadas e analisadas, essas restrições formarão os subsídios às decisões fundamentais que são a fixação de objetivos e o estabelecimento de políticas.

3.11.2.2 Orçamento de produção

Ainda sob a ótica de SANVICENTE e SANTOS (2000 p. 58-59), tendo sido elaborado o orçamento de vendas e das receitas correspondentes, é necessário estimar quanto será gasto para a obtenção dessas receitas. O orçamento de produção para empresas industriais é o principal instrumento para a determinação dessas despesas, correspondendo à estimativa da quantidade de mercadorias que devem ser produzidas durante o período abrangido pelas previsões. Ele consiste em um plano de produção para o período considerado, visando atender às vendas planejadas e aos estoques pré-estabelecidos. Em sua elaboração estão implícitas decisões de grande impacto sobre a lucratividade da empresa.

O orçamento de produção requer a conciliação dos seguintes aspectos:

- atendimento ao orçamento de vendas;
- minimização dos custos de produção;
- minimização dos investimentos em estoques.

A utilidade do orçamento de produção se prende à consideração prévia de todas as dificuldades e necessidades com que a área se defrontará no período considerado. O tratamento prévio dos problemas permite decisões mais precisas, não só por se dispor de mais tempo para decisão, mas também porque algumas decisões implicam em providencias que demoram a serem efetivadas.

Os principais objetivos do orçamento de produção são:

- fornecer elementos para os orçamentos de matérias-primas, mão-de-obra e custo gerais de produção;
- determinar os custos totais e unitários dos produtos fabricados;

- servir de base para o estabelecimento dos níveis de estoques; e
- dimensionamento das necessidades de ampliação da planta industrial.

3.11.2.3 Orçamento de mão-de-obra direta

O orçamento da mão-de-obra necessária à fabricação dos produtos envolve o dimensionamento dos tempos de trabalho, das taxas horárias de remuneração e dos correspondentes custos globais. Compõem a mão-de-obra direta todos os trabalhadores relacionados na atividade fim da empresa. Numa indústria, inclui os supervisores dos operários, o pessoal do almoxarifado, da manutenção, e do planejamento e controle da produção. Normalmente é considerado um custo variável, dada a alta correlação entre o tempo de mão-de-obra direta e o volume de produção. Para a composição do orçamento de mão-de-obra direta é necessário levantar a necessidade de produção por período, a capacidade de produção hora/máquina, a capacidade de produção homem/ hora e o custo/ homem.

Os principais objetivos do orçamento de mão-de-obra são:

- determinar a necessidade de mão-de-obra em termos de horas, quantidade e tipo de trabalhadores;
- estimar seu custos e o seu reflexo no custo dos produtos;
- prever as necessidades financeiras;
- estimar as admissões do período.

3.11.2.4 Orçamento de matéria-prima

HOJI (2006 p.377) afirma que o orçamento de matéria-prima determina a quantidade e o valor de matérias-primas a consumir e a comprar, bem como os impostos incidentes sobre essas compras. A elaboração do orçamento de matéria-prima visa estabelecer um equilíbrio prévio entre o consumo futuro, os níveis de estoques e as compras. Envolve basicamente o desenvolvimento das previsões de consumo, estoques, compras e custo de matéria-prima. O principal responsável pelo fornecimento de dados é o supervisor da área de produção.

Os objetivos do orçamento de matéria-prima são:

- evitar a acumulação de estoques excessivos ou muito pequenos, através de uma política de compras bem coordenada;
- facilitar o controle das matérias-primas, inclusive sobre a qualidade desses materiais, otimização dos custos de armazenamento;
- fornecer dados para o departamento de compras, para a determinação do custo dos produtos, para o estabelecimento da política e os estoques, para determinação das necessidades financeiras e para controle do consumo.

Para a composição do orçamento de matéria-prima é necessário obter:

- a necessidade de produção para o período;
- a composição das matérias-primas por produto e suas proporções;
- as unidades de medidas dos itens a serem adquiridos;
- os preços unitários dos itens;

3.11.2.5 Orçamento de despesas administrativas e de vendas

Para HOJI (2006 p.424), o orçamento de despesas de vendas visa dimensionar os recursos necessários para dar suporte às vendas orçadas, já o orçamento de despesas administrativas tem a finalidade de determinar os recursos que serão despendidos com a gestão da empresa. SANVICENTE e SANTOS (2000 p. 112), observam que as despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, material de escritório, depreciação, seguros, serviços prestados por terceiros, etc. As despesas administrativas por natureza, na maioria das vezes são despesas fixas.

Em empresas não industriais, as despesas são classificadas em categorias como salários, impostos manutenção e seguro. Além disso, elas devem ser classificadas de acordo com as responsabilidades administrativas, tais como determinadas pela estrutura organizacional da empresa. Em várias empresas, a elaboração desse orçamento tem duas fases distintas, a primeira é a elaboração do orçamento de efetivos seguida pela elaboração do orçamento de outras despesas administrativas.

3.11.2.6 Orçamento de capital

Na ótica de SANVICENTE e SANTOS (2000 p. 125-126), são considerados nesse tipo de orçamento gastos com baixas e aquisições de equipamentos, veículos, construções e reformas que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços, bem como a apuração de cotas de depreciação, exaustão e amortização. Incluem-se também as despesas com pesquisas e desenvolvimento de produtos, verbas de propaganda e publicidade e despesas necessárias às melhorias das condições de trabalho.

A vinculação do orçamento de capital, com os planos de longo prazo é fundamental, pois a natureza dos investimentos em ativos imobilizados não permite flexibilidade suficiente para efetuar mudanças radicais posteriores sem grandes prejuízos.

A elaboração do orçamento de capital pode ser dividida em dois estágios, primeiramente a preparação de orçamentos preliminares pelos subordinados e em seguida a revisão dos mesmos e elaboração de um orçamento final por um comitê de orçamentos. Envolve a geração de propostas de investimento, estimação dos fluxos de caixa das diversas propostas, avaliação desses fluxos de caixa, escolha de projetos com base em critérios de aceitação e reavaliação permanente dos projetos de investimento já aceitos e em execução.

Fatores relevantes na projeção do orçamento de capital:

- avaliar a real necessidade de investimentos em capital, respeitando sempre os objetivos organizacionais;
- não discutir a projeção de investimentos em capital no período sem ter verificado a real posição de caixa projetado na distribuição temporal,
- avaliar o impacto nas despesas com o custo de capital após a sua aquisição (depreciações e amortizações);
- escolher pelo menos um dos métodos para avaliar projetos e decidir se devem ou não fazer parte do orçamento de capital, tais como o *pay-back*, VPL ou TIR, por exemplo.
- estudar a necessidade de se criar um comitê que possa avaliar com critérios mais rigorosos gastos com novos investimentos.

Etapas do processo de orçamento de capital:

- geração de propostas: as propostas para a aplicação de recursos são elaboradas com vários objetivos: redução de custos, maximização das receitas, modernização tecnológica, melhoria na qualidade dos produtos e implementação de novos projetos;
- avaliação e análise de propostas: esta etapa do processo visa à verificação da viabilidade econômica, custo/ benefício e riscos do projeto e assegurar que os objetivos e planos globais da empresa estão sendo respeitados;
- tomada de decisão: o valor dos projetos determina em que nível da organização o processo decisório será realizado. Esta decisão terá como base as estratégias globais da organização ou o custo/ benefício do projeto;
- implementação: uma vez que uma proposta tenha sido aprovada e os fundos necessários estejam disponíveis, inicia-se a fase da implementação. Através dos cronogramas de obras e desembolso de capital;
- acompanhamento: esta fase do processo envolve o monitoramento dos resultados durante a fase operacional do projeto. A comparação dos resultados reais em termos de custo/ benefício com os valores estimados nos projetos de investimentos.

3.11.2.7 Orçamento de caixa

A ferramenta básica para a execução do planejamento e do controle financeiro a curto e médio prazo de uma organização é o orçamento de caixa, pois ele não indica apenas o total de empréstimos necessários às manutenções das atividades da empresa, como também o período em que deverão ser obtidos. Para preparar um orçamento de caixa deve-se levar em conta diversos pontos da atividade financeira da empresa. Defasagens significativas podem indicar que os programas da organização não estão ocorrendo segundo o planejado, mostrando que deverão ser tomadas medidas corretivas. Alternativamente, essas defasagens podem informar que os planos da empresa se tornaram irreais, em vista da ocorrência de acontecimentos imprevistos e incontroláveis. Segundo SANVICENTE e SANTOS (2000 p. 155), o orçamento de caixa consiste em estimar as entradas de

caixa decorrentes de vendas e outras receitas e as saídas de caixa resultantes das despesas operacionais e outros gastos.

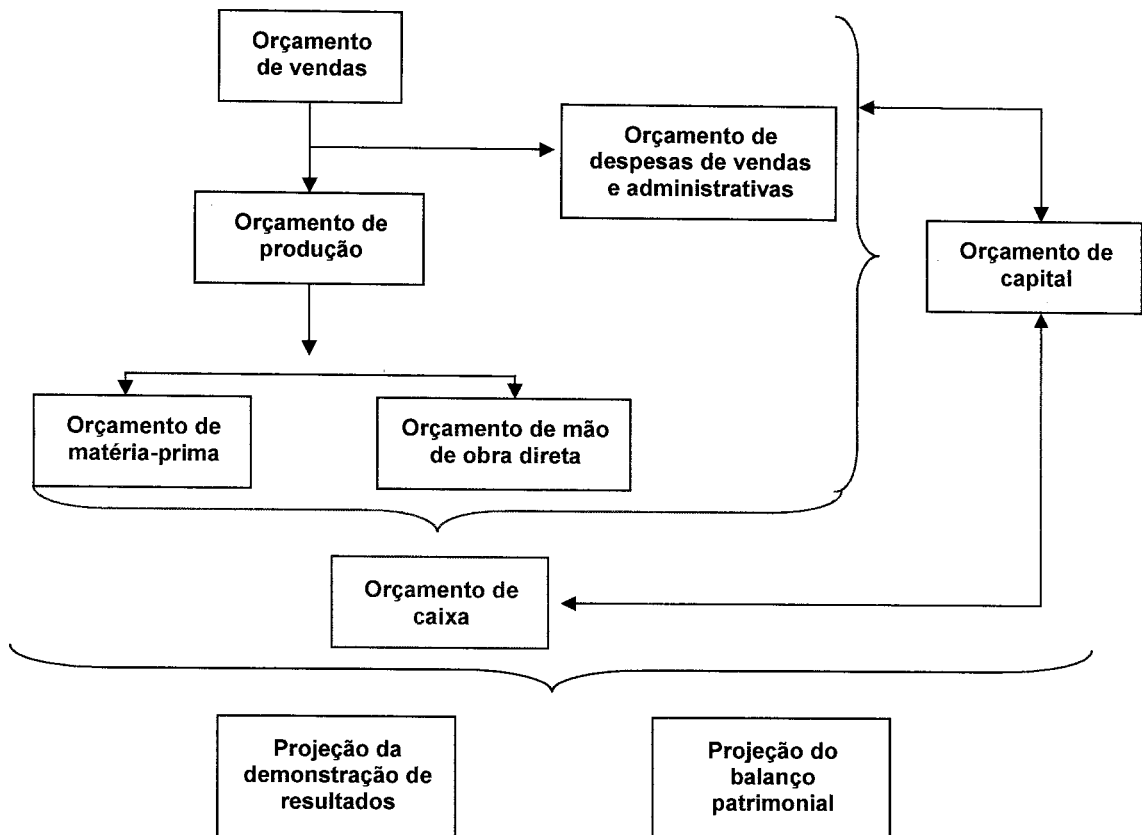
Para a concepção de um orçamento de caixa deve-se registrar as estimativas de entradas e saídas de caixa, prevendo o montante de recursos para que a empresa possa dar continuidade as suas atividades ou o montante necessário para cobrir os déficits previstos. O orçamento de caixa geralmente contém:

- o saldo inicial do período;
- as entradas previstas;
- as saídas de caixa previstas;
- um resultado intermediário que indicará a necessidade de financiamento temporário, caso esse resultado seja negativo ou inferior a um nível mínimo considerado desejável;
- as previsões de cobertura dos déficits ou de aplicação dos excedentes;
- o saldo final de caixa.

O principal objetivo do orçamento de caixa é dimensionar para um dado período, se haverá ou não recursos disponíveis para suprir as necessidades de caixa da empresa. Através do nível projetado de caixa pode-se orçar a parte de recursos que deverão ser capitados e a melhor destinação dos possíveis excedentes de caixa. Desta forma o orçamento de caixa é o instrumento que permite ao administrador saber antecipadamente se haverá problemas de liquidez ou não, considerados os aspectos de solvabilidade e rentabilidade da empresa para o período determinado. Ele visa assegurar recursos monetários suficientes para atender as operações estabelecidas nas outras peças orçamentárias. Porém o orçamento de caixa está sujeito à falhas e incertezas, sendo necessário manter uma margem de segurança, permitindo assim atender a um eventual erro de previsão.

Na figura 2, a seguir são demonstrados as peças orçamentárias que compõem o orçamento empresarial.

FIGURA 2 - QUADROS ORÇAMENTÁRIOS



Adaptação de Sobanski, 2000, p.19

3.11.3 Orçamento base zero

O orçamento base zero contraria a visão tradicional do orçamento que leva em consideração os dados do exercício passado, mais um adicional. Ao invés disso o orçamento base zero projeta o orçamento sem vínculo com o ano anterior, como se ele estivesse sendo elaborado pela primeira vez.

Conforme WARREN, REVEE e FESS (2001, p. 184), esse tipo de orçamento exige que os gestores estimem as vendas, a fabricação e outros dados orçamentários como se as operações estivessem começando da estaca zero. Cada gestor deve justificar todas as solicitações de dotações orçamentárias em detalhes, a partir do ponto zero, devendo demonstrar a necessidade dos recursos orçados, para serem avaliadas e classificadas por ordem de importância.

Esse tipo de orçamento propõe reavaliar todas as atividades, prioridades e recursos financeiros da organização a partir do ponto zero, ao se projetar um novo exercício.

3.11.4 Orçamento flexível

WARREN, REVEE e FESS (2001, p. 186), salientam que o orçamento flexível tem duas diferenças em relação ao orçamento empresarial. A primeira diferença é que ele não limita a projeção a um nível de atividade, e sim para várias atividades. A segunda diferença é que os resultados atuais não são comparados com os custos ao nível de atividade do orçamento original. Ele é ajustado de acordo com as mudanças no nível de receita ou atividade real e medidas de custo reais, podendo ser usado no planejamento ao mostrarem quanto serão os custos em vários níveis de atividade. Quando utilizados dessa maneira, os gestores podem lidar com a incerteza ao examinarem os resultados financeiros esperados para um número de cenários plausíveis.

O objetivo do orçamento flexível é construir orçamentos em vários níveis de volume e mostrar que custos e despesas podem variar em diferentes níveis de fabricação e vendas. O orçamento flexível é elaborado para todos os níveis de atividade dentro de várias expectativas possíveis. Portanto ele é dinâmico por natureza, ou seja, um gestor pode olhar para o nível de atividade que foi atingido durante o período e então olhar para o orçamento flexível e determinar qual o valor estimado de custo naquele nível.

3.11.5 Orçamento perpétuo

WARREN, REVEE e FESS (2001, p. 190), afirmam que o orçamento perpétuo consiste em um sistema de planejamento que prevê custos e uso de recursos, fundamentado nas relações de causa e efeito entre os processos correntes. Ele atualiza os planos quando ocorrem eventos-chave, modela relatórios de dados de várias fontes e usa dados atualizados para validar os processos. Esse tipo de orçamento permite clara identificação das inter-relações entre as atividades da organização e como estas relações influenciam no desempenho individual e no resultado global.

Para elaboração do orçamento perpétuo as seguintes ações devem ser adotadas:

- definição clara da visão do negócio e dos resultados esperados em função das principais tendências e evidências do ambiente de negócios;
- posicionamento mercadológico e definição da lógica dos movimentos estratégicos a serem implementados para a geração de tais resultados,
- revisão de produtos, serviços processos e mecanismos de mensuração, controle e coordenação da utilização dos recursos internos;
- realinhamento do perfil de liderança e de colaboradores, bem como de sistemas de gestão de pessoal;
- estabelecimento de um modelo organizacional alinhado com a visão futura, dinâmica e demanda do ambiente.

Na elaboração do orçamento perpétuo é necessário tornar claras as relações de causa-efeito, pois isso permite previsão de recursos conforme os objetivos da organização. A relação permite estimar recursos com maior precisão, em função dos eventos que foram considerados no planejamento.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

A organização estudada é uma associação sem fins lucrativos, a qual será chamada de clube “A” e está localizada na região metropolitana de Curitiba. O clube possui atualmente 80 colaboradores em seu quadro de funcionários e fatura em média R\$ 300.000,00 mensais. Sua receita é baseada na mensalidade e nas taxas pagas pelos associados, arrecadação e patrocínios de eventos, taxas de utilização de bens e locais da organização, venda de títulos e alguns serviços prestados pelo clube.

O orçamento utilizado pelo clube é essencialmente financeiro e foi implantado em 2001, sendo desde então aprimorado e adaptado às necessidades da organização. O orçamento de caixa é o que melhor atende as necessidades do clube, pois a organização trabalha basicamente com prestação de serviços e por isso não necessita dos orçamentos operacional e de capital. Tendo em vista a simplicidade do processo e o fato de que o regime de caixa atende às necessidades da gestão financeira, optou-se pela sua utilização. O clube, portanto, trabalha apenas com o orçamento de caixa que engloba todas as previsões da organização, abrangendo as receitas conforme especificado acima e as despesas, que são baseadas nas previsões dos valores destinados a custear a manutenção do clube e dos serviços prestados aos associados, as aquisições necessárias à manutenção e aperfeiçoamento das comodidades e serviços e outros gastos decorrentes da existência do clube, seu funcionamento e sua administração. O orçamento de capital (investimentos), devido ao pequeno porte do clube está incluso no orçamento de caixa, conforme demonstrado na figura 3.

Conforme previsto no estatuto da associação, o orçamento é elaborado anualmente para o período de doze meses e aprovado pelo Conselho de Administração do clube no mês de novembro de cada ano para o exercício seguinte. O exercício social do clube coincide com o ano civil para controle orçamentário e financeiro.

A estratégia do clube é otimizar os recursos disponíveis para que sejam supridos os recursos financeiros necessários à sua manutenção e ainda restem recursos para sua ampliação e desenvolvimento. Entre seus objetivos destacam-se; o crescimento do clube, ampliação de suas instalações e aumento na quantidade de

associados. A organização ainda não possui formalmente definidas sua visão e missão, o que dificulta a elaboração e controle do orçamento.

A previsão de receitas é fundamentada na quantidade de associados ativos e no valor das receitas arrecadadas no ano anterior. O reajuste dos valores das receitas do clube é feito anualmente, no mês de abril com base no IGPM – Índice geral de preços de mercado da Fundação Getúlio Vargas. A previsão das despesas é feita com base nos gastos do exercício anterior, na previsão de reajuste informada pelos fornecedores do clube e na previsão das necessidades e investimentos que os responsáveis por cada centro de resultado informam. Há pouca sazonalidade nas receitas e despesas do clube, pois a maior parte da arrecadação vem das mensalidades pagas pelos associados e os custos pertinentes à manutenção do clube são fixos. Ocorre aumento de despesas e receitas quando ocorrem eventos ou torneios no clube.

Para a elaboração do orçamento, as receitas e despesas do clube foram separadas por centro de resultado que são relacionados a seguir:

- sede: as receitas da sede incluem as arrecadações com mensalidades, locação de espaço, taxas de serviços prestados e de utilização das dependências do clube, venda de títulos e receita de uma máquina de café expresso. As despesas abrangem custos com folha de pagamento encargos e benefícios dos colaboradores do setor administrativo e dos funcionários que trabalham na manutenção e conservação do clube. Taxas, impostos, despesas bancárias, honorários contábeis, materiais de limpeza e manutenção, despesas com o veículo do clube e alguns custos fixos também fazem parte desse centro de custo.
- golfe: nas receitas do golfe estão inclusas as arrecadações com torneios, serviços prestados, taxas de utilização do campo para não associados e mensalidades pagas pelos praticantes de golfe. As despesas abrangem custos com folha de pagamento encargos e benefícios dos colaboradores que fazem a manutenção do campo e dos funcionários que prestam serviços relacionados ao golfe. Fazem parte desse centro de resultado todas as despesas referentes à manutenção e conservação do campo de golfe, além do material que é necessário para a prática do esporte.

- esportes: compõem a receita desse centro de resultado, as arrecadações relativas a aulas de tênis e futebol, além de taxas sobre serviços prestados e receitas de torneios e eventos. Seus custos compreendem despesas referentes a manutenção das áreas de recreação esportiva e gastos com atendentes e funcionários que fazem manutenção das quadras, piscinas, vestiários e academia e com profissionais das diversas áreas esportivas.
- social: as receitas desse centro de resultado são baseadas em patrocínios e arrecadações com eventos, taxas sobre a utilização do salão de festas e comissões sobre as receitas dos eventos realizados no restaurante do clube que é terceirizado. As principais despesas são referentes à organização de eventos do clube e custos com funcionários.
- centro infantil: esse centro foi criado para atender o público infantil do clube, suas receitas consistem em locação do espaço para eventos infantis e taxa de utilização para não associados. As principais despesas são com os colaboradores que monitoram as crianças e com os materiais necessários para as atividades.
- sauna: aluguel de espaço, taxas para utilização da sauna e massagem, compõem as receitas desse centro de resultado. Os seus custos são referentes à manutenção da sauna e gastos com massagistas e atendentes.

As despesas com água, gás, telefone, energia elétrica e outros custos fixos são rateadas entre os setores pertinentes.

Os responsáveis de cada centro de resultado elaboram seu orçamento que é encaminhado para a gerente que analisa os valores previstos e faz os ajustes necessários. Após verificação da gerência, os dados são unificados em um só orçamento que é posteriormente encaminhado para o comitê executivo fazer a aprovação. Não há um departamento ou funcionário responsável apenas pelo controle orçamentário, a responsabilidade desta tarefa é atribuída ao departamento financeiro. Também não existe um sistema específico para controle orçamentário no clube, os controles são feitos em planilhas eletrônicas.

A contabilidade, embora terceirizada é integrada com o sistema orçamentário da organização sendo a estrutura do seu plano de contas fundamentado no orçamento do clube, para melhor controle das informações. São os funcionários da área financeira do clube que classificam as receitas e despesas da organização antes de enviar para a contabilidade garantindo a uniformidade das informações.

O acompanhamento e controle orçamentário são feitos mensalmente comparando o previsto com o realizado, embora os valores previstos sejam anuais, ou seja, um departamento pode gastar o valor previsto para o ano em um único mês, pois não há limites de gastos mensais. A atualização dos valores realizados no orçamento é realizada diariamente por funcionários do departamento financeiro, conforme receitas e despesas efetivadas. Quando ocorre de algum centro de resultado ultrapassar o valor previsto, o responsável pelo mesmo é avisado que está sem verba e caso precise de um saldo maior que o orçado, é necessária a autorização da diretoria, que analisará a real necessidade de aumento da verba, ou a realocação de verbas que foram previstas para outros custos.

Apesar de o controle orçamentário ser utilizado pelo clube desde 2001, ainda falta comprometimento e conscientização dos responsáveis em cada centro de resultado para o cumprimento do mesmo, pois embora o orçamento seja atualizado diariamente, nem sempre ele é consultado antes de novas compras e despesas, o que acarreta em gastos maiores que os orçados, já que não está previsto nenhuma medida corretiva caso ocorram divergências entre o realizado e o previsto. É necessário que haja maior seriedade e comprometimento com as metas estabelecidas pela organização, mas para isso o clube precisa instituir uma metodologia para utilização do orçamento, além de formalizar os procedimentos necessários para a eficácia dessa ferramenta.

FIGURA 3 – ORÇAMENTO CONSOLIDADO CLUBE – ANO 2007

CENTROS DE RESULTADO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
RECEITAS SEDE	232.802	221.552	231.547	227.322	237.322	238.572
Receitas fixas	220.687	220.687	220.687	226.462	226.462	226.462
Receitas variáveis	12.115	865	10.860	860	10.860	12.110
DESPESAS SEDE	124.651	139.498	121.441	121.976	135.652	123.388
Despesas com pessoal	54.740	54.740	54.740	54.740	65.284	57.324
Despesas operacionais	62.206	58.753	58.346	59.481	60.413	58.359
Outras despesas	7.705	26.005	8.355	7.755	9.955	7.705
SALDO SEDE	108.151	82.053	110.105	105.346	101.670	115.184
RECEITAS GOLFE	59.526	59.360	59.260	60.658	60.658	60.658
Receitas fixas	43.476	43.730	43.730	45.128	45.128	45.128
Receitas variáveis	16.050	15.630	15.530	15.530	15.530	15.530
DESPESAS GOLFE	61.188	61.828	62.874	59.993	68.360	63.064
Despesas com pessoal	19.945	19.945	19.945	19.945	26.832	21.441
Despesas operacionais	14.040	12.930	13.976	12.845	14.325	12.950
Outras despesas	27.204	28.954	28.954	27.204	27.204	28.674
SALDO GOLFE	(1.662)	(2.468)	(3.614)	665	(7.702)	(2.406)
RECEITAS ESPORTES	900	7.036	7.336	7.036	7.336	7.036
Receitas fixas	0	5.636	5.636	5.636	5.636	5.636
Receitas variáveis	900	1.400	1.700	1.400	1.700	1.400
DESPESAS ESPORTES	47.632	48.007	47.839	39.658	45.626	41.232
Despesas com pessoal	39.319	39.319	39.319	31.256	36.988	32.880
Despesas operacionais	4.771	5.146	4.978	4.860	5.096	4.810
Outras despesas	3.542	3.542	3.542	3.542	3.542	3.542
SALDO ESPORTES	(46.732)	(40.971)	(40.503)	(32.622)	(38.290)	(34.196)
RECEITAS SOCIAL	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Receitas variáveis	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
DESPESAS SOCIAL	3.866	3.866	3.866	3.866	3.974	3.974
Despesas com pessoal	2.032	2.032	2.032	2.032	2.141	2.141
Despesas operacionais	1.833	1.833	1.833	1.833	1.833	1.833
SALDO SOCIAL	(1.866)	(1.866)	(1.866)	(1.866)	(1.974)	(1.974)
RECEITAS CENTRO INFANTIL	690	340	330	330	680	330
Receitas variáveis	690	340	330	330	680	330
DESPESAS CENTRO INFANTIL	3.628	3.628	3.628	3.623	4.783	3.756
Despesas com pessoal	2.959	2.959	2.959	2.954	4.115	3.088
Despesas operacionais	598	598	598	598	598	598
Outras despesas	71	71	71	71	71	71
SALDO CENTRO INFANTIL	(2.938)	(3.288)	(3.298)	(3.293)	(4.103)	(3.426)
RECEITAS SAUNA	880	580	580	580	580	580
Receitas variáveis	880	580	580	580	580	580
DESPESAS SAUNA	7.214	8.159	4.661	4.632	5.234	4.599
Despesas com pessoal	5.084	5.781	2.381	2.381	3.011	2.497
Despesas operacionais	1.555	1.803	1.705	1.676	1.649	1.527
Outras despesas	575	575	575	575	575	575
SALDO SAUNA	(6.334)	(7.579)	(4.081)	(4.052)	(4.654)	(4.019)
INVESTIMENTOS	70.880	69.030	70.330	68.080	68.080	68.080
SALDO INICIAL	368.555	346.294	303.146	289.560	285.659	262.525
TOTAL RECEITAS	296.797	290.868	301.053	297.927	308.577	309.177
TOTAL DESPESAS	248.178	264.986	244.309	233.748	263.631	240.014
TOTAL INVESTIMENTOS	70.880	69.030	70.330	68.080	68.080	68.080
SALDO FINAL	346.294	303.146	289.560	285.659	262.525	263.608

CENTROS DE RESULTADO	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
RECEITAS SEDE	237.322	227.322	238.572	237.322	238.577	227.327
Receitas fixas	226.462	226.462	226.462	226.462	226.462	226.462
Receitas variáveis	10.860	860	12.110	10.860	12.115	865
DESPESAS SEDE	131.678	123.807	123.933	125.183	132.426	124.687
Despesas com pessoal	57.324	57.324	57.324	57.324	65.284	57.324
Despesas operacionais	66.649	58.778	58.904	60.154	59.437	59.658
Outras despesas	7.705	7.705	7.705	7.705	7.705	7.705
SALDO SEDE	105.644	103.515	114.639	112.139	106.151	102.640
RECEITAS GOLFE	60.955	60.955	60.955	60.955	60.955	60.975
Receitas fixas	45.425	45.425	45.425	45.425	45.425	45.425
Receitas variáveis	15.530	15.530	15.530	15.530	15.530	15.550
DESPESAS GOLFE	64.548	63.531	64.501	63.364	69.998	63.487
Despesas com pessoal	21.441	21.441	21.441	21.441	26.832	21.441
Despesas operacionais	14.434	13.369	14.328	13.191	14.434	13.314
Outras despesas	28.674	28.722	28.733	28.733	28.733	28.733
SALDO GOLFE	(3.593)	(2.576)	(3.546)	(2.409)	(9.043)	(2.512)
RECEITAS ESPORTES	7.436	7.036	7.036	7.036	7.036	7.036
Receitas fixas	5.636	5.636	5.636	5.636	5.636	5.636
Receitas variáveis	1.800	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
DESPESAS ESPORTES	41.297	41.460	41.715	50.021	54.217	50.195
Despesas com pessoal	32.880	32.880	32.880	41.556	45.664	41.556
Despesas operacionais	4.875	5.038	5.293	4.923	5.011	5.097
Outras despesas	3.542	3.542	3.542	3.542	3.542	3.542
SALDO ESPORTES	(33.861)	(34.424)	(34.679)	(42.984)	(47.180)	(43.158)
RECEITAS SOCIAL	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Receitas variáveis	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
DESPESAS SOCIAL	3.974	3.974	3.974	3.974	6.474	4.808
Despesas com pessoal	2.141	2.141	2.141	2.141	2.141	2.974
Despesas operacionais	1.833	1.833	1.833	1.833	4.333	1.833
SALDO SOCIAL	(1.974)	(1.974)	(1.974)	(1.974)	(4.474)	(2.808)
RECEITAS CENTRO INFANTIL	330	330	330	680	340	340
Receitas variáveis	330	330	330	680	340	340
DESPESAS CENTRO INFANTIL	3.756	3.751	3.756	3.751	4.783	4.078
Despesas com pessoal	3.088	3.083	3.088	3.083	4.115	3.410
Despesas operacionais	598	598	598	598	598	598
Outras despesas	71	71	71	71	71	71
SALDO CENTRO INFANTIL	(3.426)	(3.421)	(3.426)	(3.071)	(4.443)	(3.738)
RECEITAS SAUNA	1.180	1.180	1.180	1.180	1.180	1.180
Receitas variáveis	1.180	1.180	1.180	1.180	1.180	1.180
DESPESAS SAUNA	4.622	4.862	4.869	4.700	5.362	4.813
Despesas com pessoal	2.497	2.497	2.497	2.497	3.012	2.498
Despesas operacionais	1.550	1.790	1.797	1.628	1.775	1.740
Outras despesas	575	575	575	575	575	575
SALDO SAUNA	(3.442)	(3.682)	(3.689)	(3.520)	(4.182)	(3.633)
INVESTIMENTOS	68.080	67.080	67.080	67.080	67.080	67.080
SALDO INICIAL	263.608	254.877	245.235	245.480	236.581	206.329
TOTAL RECEITAS	309.224	298.824	310.074	309.174	310.089	298.859
TOTAL DESPESAS	249.876	241.386	242.749	250.993	273.261	252.068
TOTAL INVESTIMENTOS	68.080	67.080	67.080	67.080	67.080	67.080
SALDO FINAL	254.877	245.235	245.480	236.581	206.329	186.040

5 CONCLUSÕES

As organizações precisam cada vez mais desenvolver ferramentas de planejamento que possibilitem agilizar e aperfeiçoar o processo decisório. O orçamento reflete exatamente a origem e o destino dos recursos da empresa, ajudando os gestores a tomar as decisões financeiras corretas. Uma vez definido o planejamento como processo, ele dá direção, reduz o impacto da mudança, minimiza o desperdício e estabelece objetivos que facilitam o controle. Portanto, o processo orçamentário é indispensável para a administração de qualquer empresa, seja qual for seu tamanho ou a sua natureza.

Na organização estudada, o orçamento vem sendo aplicado e desenvolvido desde 2001, a empresa utiliza apenas o orçamento de caixa para seus controles financeiros, sendo as previsões de investimentos inclusas nesse mesmo orçamento. A associação trabalha basicamente com prestação de serviços, por isso não utiliza orçamentos comuns às indústrias, tais como orçamento de produção, de matéria prima e de mão de obra direta.

Constatou-se certa falta de comprometimento dos colaboradores envolvidos com os objetivos planejados, talvez por falta de formalização da visão, missão e procedimentos orçamentários da organização, entre outros aspectos relacionados ao planejamento de resultados e sistema orçamentário. A organização deveria dedicar maior atenção ao processo orçamentário, pois ele é uma importante ferramenta de controle financeiro, independente do porte ou natureza da empresa. Todos os procedimentos referentes à elaboração do planejamento de resultado devem ser aplicados e posteriormente acompanhados, pois o orçamento é parte do processo de planejamento e sua eficácia depende do bom funcionamento de todo o processo. Devem ser elaborados quadros orçamentários separados, para investimento devido à quantidade de recursos envolvidos e para custo mão de obra direta, tendo em vista que o clube trabalha basicamente com prestação de serviços, pois o orçamento de caixa é muito genérico e não demonstra detalhadamente esses tipos de custos que são essenciais para a sobrevivência de organizações dessa natureza. Além disso, é necessário que haja flexibilidade no orçamento, pois dependendo da situação, um ano pode ser muito tempo o que prejudica o desenvolvimento da empresa.

Verificou-se que não é necessário que haja um software de gestão orçamentária, pois o tamanho da organização não justifica tamanho investimento, porém é necessário que haja ao menos um colaborador disponível em tempo integral para a elaboração e acompanhamento orçamentário, para que haja um efetivo controle e maximização de recursos disponíveis, que é o objetivo do orçamento.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro B. **Gestão orçamentária**. Londrina: Curso de especialização em gestão de negócios, 2004.

ANTONY, Robert N., GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

BROOKSON, Stephen. **Como Elaborar Orçamentos**. São Paulo: Editora Publifolha, 2000.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento Empresarial – Planejamento e Controle Gerencial**. 3 Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

GOMES, José S., MARTINEWSKI, André L. **O processo Orçamentário em Empresas Brasileiras**. Revista brasileira de contabilidade, Brasília, n.132, p. 73-74, nov/ dez. 2001.

HOJI, Masakasu. **Administração financeira – Uma Abordagem Prática**. 5 Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

LEAHY, Tad. **As Dez Maiores Armadilhas do Orçamento**. Revista HSM Management, v.32, 2002.

SANVICENTE, Antonio Z., SANTOS, Celso C. **Orçamento na Administração de Empresas – Planejamento e Controle**. 3 Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de Orçamento Empresarial**. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento Empresarial**. 4 Ed. São Paulo: Editora Atlas , 1998.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. 4 Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1983.

WARREN, Carl S., REEVE, James M., FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Editora Pioneira, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento Operacional**. Porto Alegre: Editora Sagra, 1989.