

**CHEILA SPOTTI**

**METODOLOGIA DE ORÇAMENTO  
ESTUDO DE CASO – SANTA MÔNICA CLUBE DE CAMPO**

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. Dr. Antônio Barbosa Lemes Júnior

**CURITIBA**

**2009**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me proporcionar mais um momento de grande realização na minha vida, pela oportunidade e força para realização deste trabalho.

A todos meus amigos que sempre estavam por perto para ajudar quando eu precisei.

Agradeço aos professores do curso da Universidade Federal do Paraná que contribuíram para o meu aprendizado, em especial ao professor orientador Antônio Barbosa Lemes Júnior pela paciência e sabedoria que me dedicou para elaboração deste trabalho.

Meu agradecimento especial ao Wladimir Roberto Simone, Diretor de Planejamento do Santa Mônica Clube de Campo que me disponibilizou as informações para desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, um enorme e especial agradecimento a minha família, que é o meu suporte para sempre seguir em frente em busca dos meus sonhos e planos de vida.

## **EPIGRAFE**

**"Comece por fazer o que é necessário,  
Depois o que é possível,  
E de repente estará a fazer o impossível"**  
*São Francisco de Assis*

## RESUMO

Com a escassez cada vez maior de recursos, a definição antecipada dos gastos se torna necessária para bem aplicá-los. As organizações que são norteadas por um planejamento bem 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 de uma organização como um todo, assim como, medir a competência gerencial. 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, em seguida são abordadas suas principais vantagens e limitações, os principais tipos de orçamentos atualmente utilizados nas empresas, processo e modelo para sua implantação e por fim, realizado um estudo de caso do processo orçamentário do Santa Mônica Clube de Campo - SMCC, explicitando o orçamento que esta Instituição utiliza e como é feito o controle orçamentário. Verificou-se com esse estudo que o orçamento é essencial para o controle financeiro de uma organização.

Palavras chave: Orçamento, planejamento e controle.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relacionamento entre elementos no plano de negócios de uma organização .....	16
Figura 2 - Modelo genérico de processo orçamentário .....	27
Figura 3 - Modelo participativo de processo orçamentário .....	28

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Previsão Orçamentária - Receita por Diretoria.....	33
Tabela 2 - Previsão Orçamentária - Despesas por Diretoria.....	35
Tabela 3 - Previsão de Despesas e Receitas - Diretoria Administrativa .....	36
Tabela 4 - Previsão de Despesas e Receitas - Diretoria de Esportes.....	37
Tabela 5 - Previsão de Despesas e Receitas - Diretoria de Engenharia .....	38

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Demonstrativo receita de TMD e demais Taxas.....	34
Gráfico 2 - Receitas x Despesas - Diretoria Administrativa.....	36
Gráfico 3 - Receitas x Despesas - Diretoria de Esportes.....	38

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1	JUSTIFICATIVA .....	10
1.2	OBJETIVOS .....	11
1.2.1	Geral .....	11
1.2.2	Específicos .....	11
<b>2</b>	<b>ABORDAGEM METODOLÓGICA</b> .....	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
3.1	PLANEJAMENTO .....	14
3.1.1	Conceito .....	14
3.1.2	Tipos de planejamento .....	15
3.1.3	Estágios do planejamento .....	15
3.1.4	Vantagens e limitações do planejamento .....	17
3.2	ORÇAMENTO .....	21
3.2.1	Vantagens do orçamento .....	22
3.2.2	Limitações do orçamento .....	24
3.2.3	Tipos de orçamento .....	25
3.2.4	Processo de elaboração do orçamento .....	26
3.2.5	Modelo de processo orçamentário .....	27
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>42</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>44</b>

## 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 recursos da organização. A administração eficaz dos custos e das despesas é fundamental para se obter um diferencial competitivo. A elaboração do orçamento é uma das etapas mais importantes do planejamento estratégico de uma organização. 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 e melhorar o processo orçamentário do SMCC e tornar o orçamento um instrumento gerencial efetivo.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

As entidades necessitam realizar investimentos para atender às finalidades para as quais foram constituídas. Atualmente o Santa Mônica Clube de Campo - SMCC não dispõe de metodologia ou instrumento padronizado para analisar investimentos antes da sua realização.

No caso específico do objeto deste estudo, para o processo de Planejamento do Negócio é necessário verificar os cenários, analisar os interesses dos associados, o mercado, a concorrência, pontos fortes e fracos da entidade, levar em consideração a missão, valores e políticas da entidade, os objetivos estratégicos, os planos operacionais e, principalmente, monitorar e avaliar os resultados.

Quanto aos seus pontos fortes, um deles é a concentração de múltiplas atividades em um único espaço físico; outro, a grande área verde próxima ao centro de Curitiba; por último, a tradição da sociedade local em dispor de um espaço privativo para o seu lazer.

Quanto a seus pontos fracos, temos o poder aquisitivo dos associados e quadro social menor do que o necessário.

Neste trabalho, a principal preocupação é estabelecer uma metodologia de orçamento, capaz de propiciar ao SMCC uma melhor gestão econômico-financeira.

A receita do SMCC provém de duas origens: as mensalidades dos associados e a renda proveniente de taxas. A primeira pode-se estimar de acordo com o número de associados e pela série histórica; a segunda depende de políticas da diretoria, planos de marketing e vendas, estrutura voltada para captação de negócios, dentre outras.

O SMCC conta atualmente com cerca de 8.500 títulos ativos, que geram uma receita unitária mensal média de R\$ 149,00 (cento e quarenta e nove reais) a título de "Taxa de Manutenção e Desenvolvimento – TMD".

As despesas e os investimentos do SMCC são planejados de acordo com as receitas obtidas.

O SMCC trabalha atualmente com um orçamento anual elaborado nos meses de outubro e novembro de cada ano. Tem havido muitas mudanças na sociedade e uma das principais características das famílias atualmente é reduzir gastos com atividades de lazer, tais como clubes sociais, sendo fato que vários clubes sociais atravessam, atualmente, grandes dificuldades financeiras.

A criação de metodologia do processo orçamentário - coleta de dados, elaboração das planilhas de orçamento e controle, análise e execução - visa fornecer aos gestores uma ferramenta eficaz a ser utilizada no momento de gerenciar as atividades do dia-a-dia e decidir sobre quais investimentos realizar de acordo com o planejamento da entidade, bem como, ter certeza de que os recursos foram alocados conforme a previsão orçamentária de cada departamento, no seu devido tempo.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Analisar e melhorar o processo orçamentário do SMCC e tornar o orçamento um instrumento gerencial efetivo.

### 1.2.2 Específicos

- Realizar pesquisa bibliográfica e via internet sobre planejamento e orçamento;
- Verificar a origem e a totalidade das receitas da entidade em todas as atividades;
- Verificar custos e despesas totais, por centros de custos da entidade em todas as atividades;
- Identificar atuais procedimentos de planejamento e orçamento;
- Verificar qual é o plano de ação previsto para o próximo ano, se ele mantém o cenário atual ou se há expectativa de crescimento e/ou investimentos, bem como se faz parte do Plano Diretor;
- Elaborar metodologia de análise de viabilidade para o plano de ação pretendido;
- Rever centros de resultados (custos e receitas) e estabelecer responsáveis por suas realizações;
- Apresentar as planilhas e conjunto de mecanismos a serem utilizados no processo orçamentário.

## 2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

O método de análise é embasado na revisão bibliográfica, sites, monografias, dissertações sobre o tema, definindo os aspectos mais importantes, a fim de verificar como deve ser feito um orçamento, como deve ser planejado, qual a estrutura do processo, definir os tipos de orçamento que são utilizados nas organizações sem fins lucrativos.

São abordados fatores como ajuste dos valores e controle orçamentário, com o objetivo de fornecer um maior embasamento para as análises.

Na revisão bibliográfica sobre Planejamento, são abordados assuntos sobre seu processo inicial, de planejamento, de execução e de controle.

Feita a contextualização, será realizado um estudo de caso no Santa Mônica Clube de Campo sobre as ferramentas utilizadas para fazer o orçamento, e feita uma proposta para adoção de um novo processo orçamentário.

Roesch (1999, p.197) define estudo de caso como: "uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos."

Roesch faz uma citação de Hartley (1994, p.212) onde ele afirma que o ponto forte dos estudos de caso é:

[...] reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações. Seu emprego permite, entre outros, uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que se manifestam e são constituídos dentro das organizações.

Serão abordados, ao se descrever as ferramentas, pontos como: o nível de detalhe utilizado para elaboração do orçamento, forma de distribuição dos valores mensais, e outras variáveis que possam surgir no decorrer da análise.

Segundo Welsch (1983, p.386), antes de introduzir um programa de planejamento e controle de resultados a administração deve realizar estudos destinados a levantar informações e avaliar os efeitos econômicos das alterações em potencial. Um tipo de estudo e pesquisa, englobado sob o nome de estudos factuais, envolve análises profundas das operações correntes; deve ser constituído

por auto-análises críticas e estudos introspectivos destinados a identificar os pontos fortes e fracos internos de uma organização e de cada uma das suas subdivisões.

A escolha do SMCC foi feita de modo deliberado, por ser a autora funcionária da instituição e ter esta o propósito de dar uma contribuição pessoal e profissional à melhoria de seus métodos de gestão.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 PLANEJAMENTO

##### 3.1.1 Conceito

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 43), planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações.

Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para tomada de decisão agora com vistas ao futuro.

Sanvicente e Santos (1995, p.16) afirmam a importância do planejamento:

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

Welsch (1983, p.16) menciona que o planejamento e o controle de resultados justificam-se somente na medida em que facilitam o desempenho do processo de administração, e deve produzir benefícios relevantes diretamente relacionados à execução efetiva das responsabilidades primordiais da administração.

Padoveze (2009, p. 200) diz que planejamento é a criação e estabelecimento de planos gerais ou específicos, os quais não necessariamente têm um único critério de horizonte de tempo, podendo ser planos para 1 ano ou mais (2, 3, 4, 5... anos).

Em geral, a mensuração dos planos tende a ser de caráter sintético, ou seja, poucos e grandes números, formalizados apenas o suficiente para os executivos de cúpula da organização. Exemplo: planejamento estratégico, pelo diretor, planejamento operacional etc.

### 3.1.2 Tipos de planejamento

São três níveis de planejamento, Sanvicente e Santos (1995, p.18 *apud* Ansoff, 1977, cap. 1):

- a) **Planejamento estratégico**, em que as decisões a serem tomadas dizem respeito principalmente a problemas externos da organização, mais comumente às linhas de produtos e serviços e aos mercados atendidos. Um programa de diversificação de produtos ou mercados é sempre uma atividade de ordem estratégica, e como tal da maior importância para a organização;
- b) **Planejamento administrativo ou integrativo**, no qual a preocupação volta-se para melhor estruturação possível dos recursos (humanos, físicos e financeiros). Neste caso, um projeto de reformulação de sistemas de informações ou de um projeto de reorganização de uma divisão ou departamento são exemplos de atividades que, programados para dado período estariam enquadrados nesta categoria;
- c) **Planejamento operacional**, ou aquele em que as atividades previstas buscam a utilização dos recursos da organização da maneira mais eficiente possível em dado período.

### 3.1.3 Estágios do planejamento

Conforme Figueiredo e Caggiano (1997, p. 43), a função de planejamento é um aperfeiçoamento na qualidade do processo decisório por uma cuidadosa consideração de todos os fatores relevantes, antes de a decisão ser tomada em conformidade com uma estratégia racional, segundo a qual o futuro da organização deve ser orientado.

O Planejamento é formado de cinco estágios:

1. Estabelecer os objetivos da organização.
2. Avaliar o cenário no qual a organização estará operando, relacionando os fatores externos que irão possivelmente afetar suas operações. Para este propósito, uma projeção deve ser feita na tentativa de predizer o que irá acontecer no futuro, não importando se deverão ser ou não mudanças na política da organização dos planos.

3. Avaliar os recursos existentes, pois a gestão tem como escopo o uso mais eficiente destes recursos escassos: homens, máquinas, materiais e dinheiro. Este aspecto da função de planejamento inclui uma estimativa dos recursos externos acessíveis e dos recursos internos já possuídos pela organização com capacidade ociosa ou que possam ser mais eficientemente utilizados.
4. Determinar a estratégia para alcançar os objetivos estabelecidos no plano geral que especifica as metas. As decisões estratégicas dizem respeito ao estabelecimento do relacionamento entre a organização e o meio ambiente.
5. Delinear um programa de ação para alcançar metas estratégicas selecionadas para programas de longo prazo e de curto prazo, discriminando o tipo de recurso no orçamento anual. Assim, decisões são essenciais em todos os estágios do processo de planejamento. As áreas-chave podem ser estabelecidas quando se decide: o que deve ser feito, quando deve ser feito, como deve ser feito, quem deve fazê-lo.

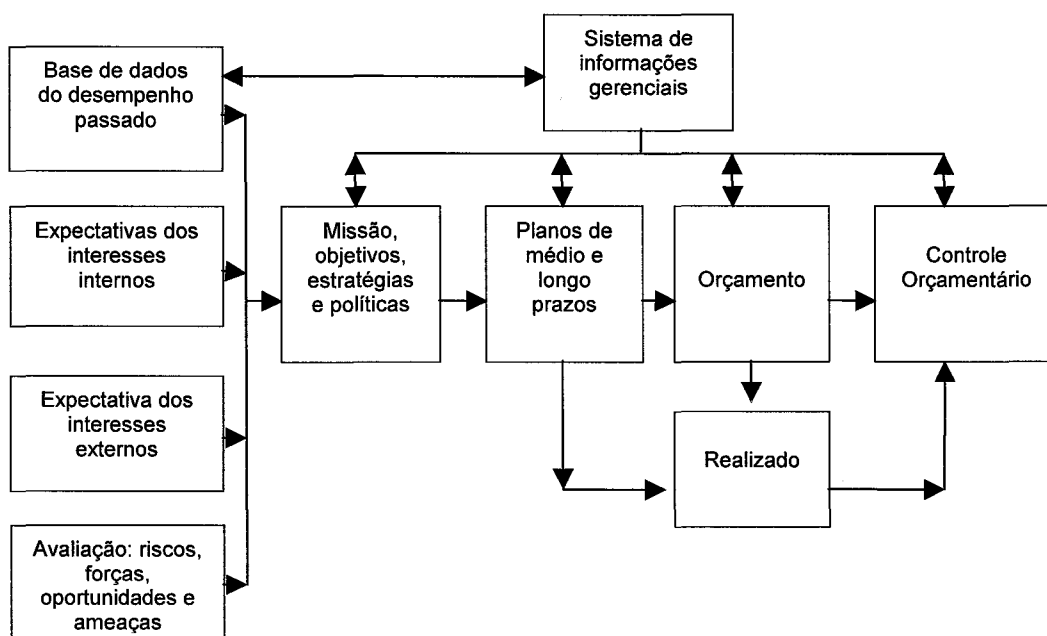


Figura 1 - Relacionamento entre elementos no plano de negócios de uma organização (Frezatti, p. 23)

### 3.1.4 Vantagens e limitações do planejamento

Frezatti (2000, p.19 *apud* Welsch 1994: 64-65), relaciona as vantagens de maior importância do planejamento como sendo:

#### a. Coordenação de atividades

As atividades de uma organização podem ser coordenadas de maneira apropriada com base no processo de planejamento. Em outras palavras, se uma organização produtora de alimentos deseja aumentar seu volume de produtos, precisa de suprimentos adicionais, equipamentos e pessoas. A coordenação entre atividades referentes a buscar e gerenciar recursos para atender as metas de *output* (vendas ou prestações de serviços) é vital e pode ser obtida a partir da elaboração de um instrumento formal como o processo de planejamento de negócios, evitando que uma atividade seja fator de não-atingimento de outra. Impossível coordenar atividades e mesmo torná-las à luz de algum critério, sem algum nível de planejamento prévio que possa antever os gargalos e mesmo possibilidades.

#### b. Decisões antecipadas

Em qualquer situação, ter tempo para pensar e amadurecer uma decisão é algo importante. Pode revelar novas perspectivas ou permitir novas abordagens. Nesse sentido, a elaboração do plano faz com que decisões sejam tomadas antecipadamente. Supondo uma organização que esteja em processo de crescimento que cujo produto exija componentes escassos, ao elaborar o plano, já se saberá que a rede de fornecedores deverá ser expandida, por exemplo. Essa percepção implicará a perseguição de alternativas que possam atender à necessidade, em muitos casos, com demanda de tempo de preparação/pesquisa e negociação e outros recursos em níveis significativos. Tal decisão é de vital importância para o desenvolvimento dos negócios, já que deve ser tomada com antecedência, evitando situação em que a organização deixe de atingir seus objetivos maiores em função de falta de planejamento.

c. Comprometimento *a priori*

O benefício do comprometimento é cumulativo em relação aos benefícios apresentados anteriormente. No exemplo anterior, o crescimento do volume de vendas é algo a ser proposto e aceito pelo executivo da área comercial. Ao propor tal volume, implicitamente, ele passa a estar comprometido com as metas nele consideradas. A inexistência de um sistema de planejamento traz a dimensão do comprometimento para o momento em que se detecta a necessidade, ou seja, imediatamente antes da decisão e implementação. No mínimo, decidir antecipadamente faz com que a percepção coletiva de comprometimento seja afetada, já que o comportamento de uma área não significa o comportamento da organização, que é o que se almeja no processo de planejamento.

d. Possível maior transparência

O sistema de planejamento pode trazer maior transparência entre as várias áreas da organização pelo fato de trabalharem e discutirem juntas as etapas. Tal benefício foi considerado como nem sempre possível, haja vista a postura centralizadora de algumas organizações, que deixam de praticar a abordagem participativa e dela se beneficiar; entretanto, nem sempre tal benefício é obtido, já que a filosofia de disseminação de informações não necessariamente caminha ligada a filosofia de planejamento na organização.

e. Definição de responsabilidades

O planejamento e o controle em uma organização exigem que as responsabilidades sejam definidas, por unidade de negócios, por departamento ou mesmo por centro de resultados, dependendo do conceito utilizado. Sem tal prestação de contas, não é possível cobrar resultados. Sem a definição de responsabilidades, tanto autoridade como a cobrança de resultados não podem ser exercidas.

f. Destaque para a eficiência

Uma vez desenvolvido o plano de negócios, não apenas a avaliação financeira é implementada, mas todo o negócio. Para tanto, níveis de desempenho adequados devem ser perseguidos. Indicadores não apenas financeiros, mas também operacionais, devem ser identificados e monitorados com freqüência, assim como disciplina, necessárias à

manutenção das atividades no seu adequado direcionamento. Desempenho inadequado é evitado na fase de planejamento, já que o controle pressupõe zelar para que o nível planejado de eficiência seja atendido. Significa, por exemplo, que o nível de desperdício pode ser aceito e incluído no plano. Resultados considerados insatisfatórios, portanto, devem ser avaliados e não aceitos pela organização no momento do planejamento.

g. Possível maior entendimento mútuo

A consequência do item d é que, ao ser mais transparente, a organização permite aos seus executivos melhor entendimento das áreas que não são de sua responsabilidade, o que se constitui em importante benefício para ela, em alguns casos eliminando problemas e, em outros, fortalecendo o relacionamento inter-funcional.

h. Força a auto-análise

Quando dada área da organização vislumbra o plano de negócios, pode auto-avaliar-se frente aos desafios que pretende superar no futuro. As carências percebidas podem ser relacionadas com perfil profissional, treinamento, equipamentos, *softwares* etc. Dada área comercial que pretenda crescer em uma região indica a necessidade de acréscimo de profissionais para poder cumprir com seus compromissos, por exemplo. Uma área de controle de uma organização pode identificar que precisa desenvolver relatórios gerenciais para poder dar respostas à organização sobre os resultados apurados, por exemplo.

i. Permite avaliação do progresso

Se todos os benefícios anteriormente apresentados não fossem válidos, este o seria. Significa que uma organização não deveria considerar-se melhor ou pior em função da comparação com o ano anterior, mas sim considerar que seu desempenho é mais ou menos favorável que o previsto e comprometido no plano. O referencial passado, histórico, permite o entendimento parcial dos fatores, mas se revela inadequado em termos de onde se pretende chegar, no ambiente percebido quando se planejou. Nada pode garantir que, ao comparar os resultados do mês com o mês anterior ou mesmo com o mesmo mês do ano anterior, a ineficiência pode ser isolada, entendida e eliminada, sendo o plano

construído com base nas premissas e no nível de eficiência desejados e possíveis para momento vivido.

Por sua vez (Welsch, 1994: 63) reconhece que existem limitações importantes no desenvolvimento do processo de planejamento de uma organização.

São elas:

a. Baseia-se em estimativas

O plano de negócios considera movimentos da clientela, patamar de taxa de juros, nível de aceitação dos sindicatos, etc. Isso quer dizer que não se espera que o nível de acerto seja pontual, mas sim razoável em termos de tendências. Dessa maneira, a administração deve estar pronta para rever e ajustar metas ao longo do horizonte de planejamento.

b. Deve estar adaptado às circunstâncias

Um plano de negócios desenvolvido com base na percepção de ambiente restritivo deve refletir um ambiente diferente, caso as expectativas se alterem. Isso implica necessidade de revisões periódicas dos instrumentos, de maneira a manter a utilidade dos mesmos.

c. A execução não é automática

Por mais óbvio que isso possa parecer, depois de elaborado, o plano de negócios só pode ter utilidade desde que efetivamente adotado pelas pessoas. Significa que os executivos conhecem o plano, entendem, sabem como atingir suas metas, estão comprometidos com as mesmas e... devem agir de acordo com o planejado.

d. O plano não deve tomar o lugar da administração

Atividades que não estão previstas no plano de negócios devem ser avaliadas pela administração e implementadas, caso considerem que são adequadas aos seus objetivos. Trata-se de um delicado equilíbrio que deve ser atingido, evitando-se tanto desmoralizar o plano de negócios, nele inserindo qualquer tipo de alteração, como deixar de revisá-lo, sempre que algo de importante o exigir.

De acordo com os autores, o processo de planejamento é determinante para o sucesso de uma organização.

### 3.2 ORÇAMENTO

Os orçamentos, segundo Sanvicente e Santos (1995, p.19), fornecem direção e instrução para execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da organização ao que tenha sido planejado.

Após o planejamento Sanvicente e Santos (1995, p.22) fazem referência à importância do orçamento como instrumento de controle, definindo o controle como:

Controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado, isto é, o que tenha sido originalmente considerado desejável, satisfatório ou viável para a organização e suas subunidades. Evidentemente, a função de controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informações para a tomada de decisão de avaliação de eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao considerado como desejável ou satisfatório.

Padoveze (2009, p. 197) define: “orçar significa processar todos os dados constantes dos sistemas de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício.”

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 36) afirmam a necessidade da existência de orçamento nas organizações, o qual tem por finalidade fornecer “um norte” aos administradores com respeito aos objetivos a serem alcançados no ano vindouro, criando parâmetros confiáveis baseados no histórico da organização. Afirmam também que o orçamento, tem múltiplas utilidades: avaliação de metas, apuração dos resultados no contexto geral e por área de responsabilidade e desempenha o papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997, p. 37), o sistema pode classificar-se em duas etapas: orçamento de longo prazo, de grande importância quando o objetivo é crescimento e expansão, sendo que os objetivos estratégicos da organização são considerados nesta etapa e de curto prazo, que traduz e quantifica os planos da organização por meio de metas operacionais, determinando, em termos de utilização de recursos, o que fazer, quando, quanto, como fazer e quais recursos utilizar.

Nakagawa (1995, p. 68), afirma que “[...] os orçamentos não são meros exercícios de projeções de números para se tentar visualizar prováveis resultados de uma organização” Segundo Nakagawa o que os orçamentos refletem, é a necessidade que a organização tem de comunicar a seus gerentes os planos de ação, que se forem executados de acordo com as políticas e diretrizes neles embutidos, deverão dar origem a resultados que, em termos econômicos e financeiros, deverão corresponder às metas e aos objetivos programados e que possibilitarão à organização atingir sua missão e propósitos básicos.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 36)

[...] Os objetivos do orçamento são o planejamento, a coordenação e o controle, concentrando esforços para:

- Orientar a execução das atividades;
- Possibilitar a coordenação dos esforços das áreas e de todas as atividades que compõem a organização;
- Otimizar o resultado global da organização
- Reduzir os riscos operacionais;
- Facilitar a identificação das causas dos desvios entre planejado e o realizado, propiciando a implementação de ações corretivas.

Conforme Figueiredo e Caggiano (1997, p. 37)

[...] O processo orçamentário será sempre definido com base na identificação do modelo de gestão e do processo de administração implementado na organização; em decorrência disso, requer perfeita integração do sistema de gestão com o sistema de informação.

Conforme Padoveze (2009, p. 189)

[...] Orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implementação de um plano.

### 3.2.1 Vantagens do orçamento

Padoveze (2009, p. 199), resume as maiores vantagens do orçamento:

- A orçamentação compele os administradores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades para planejamento.

- A orçamentação fornece expectativas definidas que representam a melhor estrutura para julgamento de desempenho subsequente.
- A orçamentação ajuda os administradores na coordenação como um todo sejam confrontados com os objetivos de suas partes.

Sanvicente e Santos (1995, p. 23), dizem que a utilização do *sistema orçamentário*, entendido aqui como um plano abrangendo todo o conjunto das operações anuais de uma organização, através das formalizações administrativas gerais, oferece inúmeras vantagens que decorrem diretamente dessa formalização. Dentre as mais significativas, menciona:

- a) A existência e a utilização do sistema exigem que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para organizações e suas unidades. Através da sistematização do processo do planejamento e controle, graças ao uso de orçamentos, isto introduz o hábito do exame prévio e cuidadoso de todos os fatores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a administração da organização 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 (ou seja, para operações de toda a organização em dado período), e sistema de planejamento força todos os membros da administração a fazerem planos de acordo com os planos de outras unidades da organização, aumentando seu grau de participação na fixação de objetivos, mesmo que não sejam os mais altos objetivos da organização, mais sim na medida do alcance de sua autoridade.
- c) Obrigam os administradores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais serão responsáveis, em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos vagos e impressivos.
- d) Reduz o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias através da delegação de poderes e da autoridade em que se refletem nos orçamentos das diferentes unidades operacionais.
- e) Identificam os pontos de eficiência ou ineficiência num desempenho das unidades da organização e permite acompanhar em que termos esta havendo progresso no sentido da consecução dos objetivos gerais e parciais da organização.

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

### 3.2.2 Limitações do orçamento

Na opinião de Sanvicente e Santos (1995, p. 24:25), apesar de todas as vantagens e contribuições que o uso de um sistema de planejamento e controle orçamentários pode proporcionar a uma organização, a seus administradores e proprietários, bem como a funcionários, clientes e fornecedores, ele não é a resposta para todos os males, pois, para ser bem aplicado numa organização, requer as atitudes apropriadas e o conhecimento da técnica envolvida na sua utilização.

Via de regra, a utilidade deste sistema esbarra com os seguintes obstáculos:

- 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 organização. Entretanto, se a finalidade é *planejar*, nada pode ser feito para eliminar inteiramente qualquer margem de erro. Afinal de contas, é melhor planejar com consciência do erro que possa estar sendo cometido do que simplesmente admitir o futuro como incerto e não fazer preparativos para enfrentá-lo.
- b. O custo do sistema. É claro que esta técnica não pode ser usada com a mesma intensidade e complexidade por organizações de todos os tamanhos, ou seja, nem todas as organizações 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 dessa natureza ajusta-se melhor a uma dada filosofia e a certo estilo de administração (com participação) que talvez não sejam aceitáveis em algumas organizações. Na organização com administração de caráter excessivamente autoritário não recomendamos

o emprego dessa técnica em suas ramificações de controle e responsabilidade. Planejar e controlar é sempre bom, mas, sem a correspondente delegação de autoridade e responsabilidade, o uso desta técnica acabará por transformar-se mais em um exercício dispendioso do que em forma de administrar mais racionalmente os recursos da organização.

### 3.2.3 Tipos de orçamento

Segundo Padoveze (2009, p. 201), existem dois tipos clássicos de orçamento: o estático e o flexível.

#### **Orçamento Estático**

É o mais comum. Elaboram-se todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinado volume de produção ou de vendas. Estes volumes, por sua vez, também determinarão o volume das demais atividades e setores da organização. O orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias.

Caso a organização, durante o período, considere que tais volumes não serão atingidos, parcela significativa das peças orçamentárias tende a perder valor para o processo de acompanhamento, controle e análise das variações, bem como base para projeções e simulações com os dados orçamentários.

Este orçamento consolidado é vital para que a organização tenha uma visão geral de seus negócios e resultados econômicos esperados para o próximo ano, para aprovação de sua diretoria máxima. Nesse sentido, o orçamento estático é importante, já que eventuais alterações de volume em alguma de suas divisões não necessariamente impactarão de forma significativa no total dos orçamentos.

Obviamente, quando os impactos de alterações de volumes em todas as unidades da corporação forem significativos, não há porque manter um orçamento estático que não tenha validade para o processo decisório.

#### **Orçamento Flexível**

Para solucionar o problema do orçamento estático, surgiu o conceito de orçamento flexível. Neste caso, em vez de um único número determinado de volume de produção ou vendas, ou volume de atividade setorial, a organização admite uma

faixa de nível de atividades, onde tendencialmente se situaram tais volumes de produção ou vendas.

Basicamente, o orçamento flexível é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustado a qualquer nível de atividades.

A base para a elaboração do orçamento flexível é a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis. Estes seguiriam o volume de atividade, enquanto os custos fixos terão o tratamento tradicional.

### 3.2.4 Processo de elaboração do orçamento

Padoveze (2009, p. 205) afirma que: “em linhas gerais, o processo de elaboração consta de três grandes fases”:

- Previsão.
- Reprojção.
- Controle.

A fase de previsão comporta todo trabalho de cálculo propriamente dito em que se coloca no papel aquilo que a organização espera e prevê que vai acontecer para o próximo exercício. É a etapa de elaboração dos quadros orçamentários.

Esta primeira fase deve ser iniciada ao redor de seis meses antes do exercício a ser orçado, e é onde se verificam as condições atuais da conjuntura econômica, das políticas de controle de preços, estimativas de inflação, etc. Em geral, é nesta etapa que são desenhados os cenários econômicos imagináveis ou possíveis, considerados sempre dentro de condições probabilísticas. Informações como: crescimento do PIB, tamanho do mercado, participação da organização no mercado, forças concorrenciais, consumo efetivo *versus* consumo teórico etc. devem ser consideradas para o processo de previsão.

Na segunda etapa, os dados orçados são submetidos aos setores responsáveis. Após o retorno das peças orçamentárias e respectivas críticas, será feito o acerto das previsões iniciais. Esses dados deverão estar prontos entre um e dois meses antes o início do exercício, de forma que os responsáveis por todas as áreas da organização já se programem para o ano que se iniciará.

A etapa de controle é a última etapa, onde se verifica se os objetivos previstos foram atingidos, através das análises das variações, em que serão

analisados o desempenho das áreas de responsabilidade e eventuais correções necessárias a serem feitas.

### 3.2.5 Modelo de processo orçamentário

Este modelo de 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 objetivos da corporação, tendo, portanto, mais condições de elaborar a primeira versão das peças orçamentárias. Essas informações e objetivos constam das premissas orçamentárias definidas pelo Comitê Orçamentário.

Nesta mesma linha, o segundo pressuposto é que os gestores setoriais, por não terem todo o conjunto de informações e objetivos da corporação, poderão elaborar suas propostas de orçamento com base apenas nos objetivos setoriais, que, posteriormente, poderão não ser validados pela corporação.

<b>Etapas</b>	<b>Área Responsável</b>
Etapa 1 – Preparação das peças orçamentárias	Controladoria
Etapa 2 – Aprovação inicial	Comitê Orçamentário
Etapa 3 – Remessa aos responsáveis	Controladoria
Etapa 4 – Retorno das peças orçamentárias com as sugestões dos responsáveis	Todas as áreas com 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 e Áreas Responsáveis

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

Figura 2 - Modelo genérico de processo orçamentário

<b>Etapas</b>	<b>Área Responsável</b>
Etapa 1 – Preparação das peças orçamentárias	Todas as áreas responsáveis por 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

Figura 3 - Modelo participativo de processo orçamentário

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

### SANTA MÔNICA CLUBE DE CAMPO

O SMCC localiza-se às margens da Rodovia Régis Bittencourt, Km 06, s/nº, bairro Mauá, no município de Colombo, estado do Paraná. Conforme artigo 1º de seu estatuto, é uma associação que atua na área de lazer:

O Santa Mônica Clube de Campo – SMCC é uma associação civil de fins não econômicos, com personalidade jurídica de direito privado e duração indeterminada, fundado em Curitiba, Capital do Estado do Paraná, aos quinze dias do mês de novembro de 1961.

Seu estatuto também determina no seu artigo 86, incisos IV, V e VI, que até o dia 30 de novembro de cada ano, deve ser elaborado o “Orçamento Anual do SMCC” com base na previsão de receitas e despesas, o “Plano Anual de Obras” e definido o novo valor da “Taxa de Manutenção e Desenvolvimento – TMD”.

A missão do SMCC é “Contribuir para melhoria da qualidade de vida da sociedade, proporcionando condições de lazer e bem estar físico e mental, dentro das normas do Clube e compatível com as necessidades dos associados”.

O SMCC possui 72,15 alqueires, área construída de 29.000 m<sup>2</sup> e aproximadamente 28.000 associados, incluindo dependentes. Oferece aos seus associados diversas atividades:

- a) esportivas: *badminton*, basquete, biribol, bocha, bola oito, golfe, condicionamento físico – inclui ginástica, alongamento, musculação e avaliação física, carteadado – inclui buraco, tranca e truco, dança de salão, estande de tiro - coberto, tiro prático e ar comprimido, futebol de campo, futebol de salão, hidrogenástica, judô, karatê-do, mini golfe, natação, sinuca, *nine bool*, peteca, *squash*, tênis de campo, tênis de mesa, vôlei e yoga;
- b) culturais: centro de tradições gaúchas – CTG, grupo de escoteiros, festa junina, festa dia das crianças, exposição de pinturas, exposição de fotos e outras;
- c) sociais: boates, baile de carnaval, baile de debutantes, baile de *reveillon*,



Planejamento é a primeira etapa do ciclo de gestão. Nele se consolida, os números necessários para a implantação de uma gestão e os princípios e valores inseridos na eficaz administração e busca das metas desenhadas. Administrar uma organização torna-se mais eficaz e econômico quando os planos e metas foram bem definidos. Premissas baseadas na satisfação do usuário, na qualidade dos serviços ofertados, na valorização do patrimônio, na aplicação dos recursos e no momento adequado da realização, são fundamentais nesta fase de elaboração dos planos.

Cada Diretor, junto com seus colaboradores, elaborarão os Planos Operacionais (atividades - eventos - projetos) e os, respectivos, Orçamentos correspondente à sua área de atuação, em formulários próprios, onde constarão as principais informações do Plano e os valores previstos para o próximo exercício, respeitando sempre o cronograma físico para a execução do mesmo.

Os planos deverão levar em consideração o calendário unificado do clube, as diretrizes definidas por cada diretoria, a continuidade das atividades e obras em curso e os históricos dos projetos realizados, incorporando e dimensionando seus custos de acordo com a realidade econômica e financeira e a equalização das receitas e despesas.

Os eventos ou atividades deverão obter cobertura financeira própria e específica, (patrocínio ou taxas) para que haja a reciprocidade de custos e receitas, e nos eventos envolvendo não associados esta premissa é fundamental.

É de vital importância ao Clube a obtenção de fontes alternativas de recursos financeiros.

O conjunto de Planos e Orçamentos será analisado, avaliado e priorizado pela Comissão de Orçamento formada pelo Diretor de Planejamento, Diretor Financeiro, Gerente Financeiro, Gerente Geral e Assistentes Contábeis, resultando no Plano Anual de Atividades, nos Planos Semestrais de Obras, na Proposta Orçamentária e no valor da TMD.

Na sequência, a Proposta Orçamentária, o Plano Semestral de Obras e a TMD serão submetidas à apreciação e aprovação do Conselho Diretor e encaminhadas ao Conselho Deliberativo, também para aprovação.

O processo do Planejamento Orçamentário é iniciado com a elaboração do Calendário Unificado, o qual se desenvolve da seguinte forma:

Inicialmente é formado uma comissão que estabelece um cronograma para execução do calendário de cada departamento, separado por eventos e rotinas. São

considerados eventos aqueles que demandam elaboração de projetos, como por exemplo, Colônia de Férias, que é realizada nos meses de janeiro, julho e dezembro de cada ano. Demandam projeto porque envolve custos diretos (aquisição de materiais e serviços terceirizados) e indiretos (mão-de-obra, energia elétrica e outros).

Já as rotinas não exigem projetos específicos como, por exemplo, o Tênis de Mesa, que está diariamente disponível para uso dos associados, e não demandam pessoal de outras áreas.

Em seguida vem a divulgação do cronograma para elaboração do plano orçamentário, com a data limite de cada etapa.

### **CRONOGRAMA**

- 14/07            Leitura e aprovação do Cronograma no Conselho Diretor;
- 12/09            Disponibilização do sistema SisOrca2009 e das planilhas, esta através da intranet, com as despesas realizadas até agosto/2008, e do previsto de setembro a dezembro/2008;
- 12/09 a 03/10    Elaboração da Previsão Orçamentária 2009 pelas diretorias/gerências/coordenações/supervisões do Clube;
- 19/09 a 03/10    Avaliação e aprovação do Plano de Obras para o 1º e 2º semestres de 2009 pela Comissão de Obras;
- 03/10            **Data limite para elaboração e encaminhamento da Previsão Orçamentária 2009 à Diretoria de Planejamento;**
- 04/10 a 24/10    Consolidação dos Planos Operacionais pela Diretoria de Planejamento, Diretoria Financeira e demais Diretorias;
- 27/10            Apresentação Prévia do Orçamento de Despesas ao Conselho Diretor;
- 31/10            Consolidação e cálculo da TMD em referência ao Orçamento de Despesas;
- 31/10            Análise do Plano Orçamentário 2009 junto com a Comissão de Economia, Planejamento e Finanças do Conselho Deliberativo;
- 03/11            **Aprovação do Plano Orçamentário 2009 pelo Conselho Diretor;**
- 08/11            Elaboração do documento final para encaminhamento ao Conselho Deliberativo;
- 10/11            **Reunião do Conselho Deliberativo para apreciação do Plano Orçamentário 2009;**
- 30/11            Elaboração e entrega aos Diretores do documento final.

A elaboração do Orçamento é a etapa do cronograma que exige mais tempo de análise e envolve o maior número de pessoas uma vez que cada área deve estimar os seus custos. Concomitantemente a esta fase, os Departamentos Financeiro e de Planejamento efetuam a previsão das receitas, com base no histórico do exercício anterior, bem como, na previsão de um cenário futuro, com base em informações sócio-econômicas.

A composição da receita compreende a TMD – Taxa de Manutenção e Desenvolvimento e demais taxas.

A TMD é aquela parcela paga pelo associado mensalmente. Corresponde à mensalidade do associado. O valor da TMD é mensurado pelo histórico, acrescido da previsão do reajuste realizado anualmente no mês de janeiro.

As taxas são aquelas provenientes de inscrições para participações em eventos (torneios, bailes etc) e atividades esportivas, recreativas e culturais (natação, golfe etc).

Os valores da TMD são lançados no departamento financeiro e as taxas são distribuídas pelos setores correspondentes. (Tabela 1).

DIRETORIA	MÉDIA MENSAL	TOTAL ANUAL	PORCENTAGEM
1. ADMINISTRATIVA	9.208,33	<b>110.500,00</b>	0,90%
2. CULTURAL E DE TURISMO	1.833,33	<b>22.000,00</b>	0,18%
3. ESPORTES	45.333,33	<b>544.000,00</b>	4,43%
4. FINANCEIRA	793.750,00	<b>9.525.000,00</b>	77,53%
5. FUTEBOL	1.250,00	<b>15.000,00</b>	0,12%
6. GOLFE	3.833,33	<b>46.000,00</b>	0,37%
7. MARKETING E REL. PUBLICAS	75.833,33	<b>910.000,00</b>	7,41%
8. MEDICA	4.583,33	<b>55.000,00</b>	0,45%
9. SAUNA FEMININA	12.333,33	<b>148.000,00</b>	1,20%
10. SAUNA MASCULINA	21.000,00	<b>252.000,00</b>	2,05%
11. SECRETARIA	3.750,00	<b>45.000,00</b>	0,37%
12. SOCIAL	37.500,00	<b>450.000,00</b>	3,66%
13. TENIS	13.125,00	<b>157.500,00</b>	1,28%
14. TIRO	416,67	<b>5.000,00</b>	0,04%
<b>Total Global</b>	<b>1.023.750,00</b>	<b>12.285.000,00</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 1 - Previsão Orçamentária - Receita por Diretoria

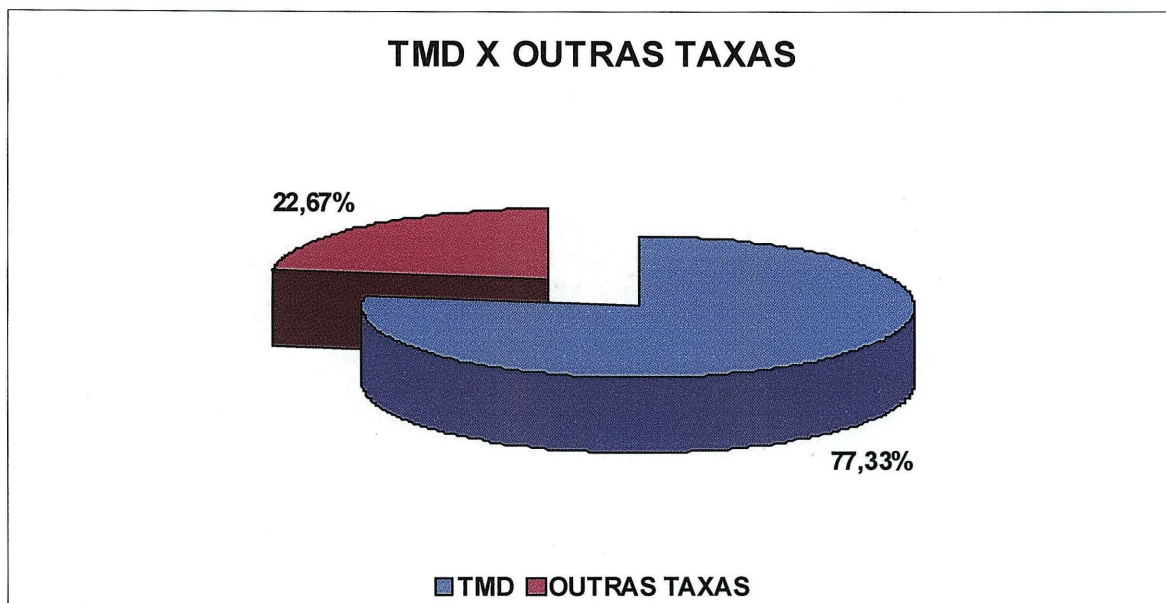


Gráfico 1 - Demonstrativo receita de TMD e demais Taxas

Todos os departamentos fazem sua previsão de custos e despesas fixas, que são aqueles necessários para a operacionalidade do departamento (material de escritório, material de limpeza, telefone, energia elétrica e outros) e de custos e despesas variáveis, que são aqueles decorrentes da realização dos eventos de acordo com o calendário unificado (material esportivo, decorativo, mão-de-obra terceirizada e outras). (Tabela 2).

DIRETORIA	MÉDIA MENSAL	TOTAL ANUAL	PORCENTAGEM
1. ADMINISTRATIVA	251.470,67	3.017.648,01	24,56%
2. CULTURAL E DE TURISMO	21.191,27	254.295,18	2,07%
3. ENGENHARIA	75.625,35	907.504,26	7,39%
4. ESPORTES	104.264,79	1.251.177,48	10,18%
5. FINANCEIRA	63.530,48	762.365,81	6,21%
6. FUTEBOL	23.134,63	277.615,59	2,26%
7. GOLFE	28.491,64	341.899,69	2,78%
8. INFORMATICA	24.725,45	296.705,34	2,42%
9. JURIDICA	4.347,11	52.165,26	0,42%
10. MARKETING E REL. PUBLICAS	55.543,62	666.523,49	5,43%
11. PATRIMONIO	13.604,65	163.255,83	1,33%
12. PLANEJAMENTO	10.068,15	120.817,81	0,98%
13. PRESIDENCIA	21.484,24	257.810,93	2,10%
14. SAUNA FEMININA	31.338,17	376.058,06	3,06%
15. SAUNA MASCULINA	43.516,24	522.194,88	4,25%
16. SECRETARIA	35.580,15	426.961,81	3,48%
17. SEGURANCA	39.551,99	474.623,93	3,86%
18. SERVICOS	5.881,25	70.574,97	0,57%
19. SOCIAL	56.764,37	681.172,47	5,54%
20. TENIS	63.574,65	762.895,86	6,21%
21. TIRO	7.700,13	92.401,58	0,75%
22. MEDICA	13.607,59	163.291,07	1,33%
23. MEIO AMBIENTE	28.753,39	345.040,70	2,81%
<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>1.023.750,00</b>	<b>12.285.000,00</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 2 - Previsão Orçamentária - Despesas por Diretoria

Dentre as diretorias que compõem a planilha acima, para melhor visualização serão detalhadas as três com maior representatividade sobre o total da despesa, onde serão apresentadas as despesas apropriadas por centros de custos.

A maior diretoria, em termos de despesas, é a Administrativa que, via de regra, não possui receitas. Porém, como algumas despesas são lançadas nessa diretoria, as receitas dos serviços que geram tais despesas - cessão de churrasqueiras e taxa de coleta de lixo, energia e água – também são apropriadas nela. O saldo negativo demonstrado na tabela 3 é coberto pela TMD.

CENTRO DE CUSTO	MÉDIA MENSAL	TOTAL ANUAL	PORCENTAGEM
0101 ALMOXARIFADO	3.081,42	36.976,99	1,23%
0102 BOSQUES E CHURRASQUEIRAS	9.241,62	110.899,47	3,68%
0103 COMPRAS	9.324,26	111.891,13	3,71%
0104 CONSERVACAO E LIMPEZA	27.462,14	329.545,63	10,92%
0106 ESCRITORIO DA QUALIDADE	5.770,35	69.244,21	2,29%
0107 GERENCIA ADMINISTRATIVA	6.487,21	77.846,49	2,58%
0109 LAVANDERIA	7.372,34	88.468,05	2,93%
0110 CAMPOS, AVENIDAS E SUPORTE	18.184,40	218.212,79	7,23%
0111 OFICINA	1.924,25	23.091,00	0,77%
0112 RECURSOS HUMANOS	29.998,32	359.979,88	11,93%
0113 TELEFONIA	10.688,95	128.267,40	4,25%
0114 TRANSPORTES	27.472,31	329.667,70	10,92%
0115 PARQUE INFANTIL	168,82	2.025,84	0,07%
0116 VEST. PISC. AQUECIDA	7.583,96	91.007,47	3,02%
0117 RESTAURANTE FUNCIONARIOS	38,69	464,25	0,02%
0118 VEST. PISC. EXTERNA	9.930,36	119.164,31	3,95%
0119 ENERGIA ELETRICA	13.023,88	156.286,53	5,18%
0121 VESTIARIOS GINASIOS	7.007,04	84.084,53	2,79%
0122 VESTIARIOS SQUASH E TENIS	4.584,37	55.012,46	1,82%
0123 GERADOR	18.145,38	217.744,55	7,22%
0124 CIPA	399,40	4.792,79	0,16%
0125 PISCINA COBERTA 1	10.032,84	120.394,04	3,99%
0126 PISCINA COBERTA 2	23.324,69	279.896,27	9,28%
0127 CASA DO COLONO	223,69	2.684,23	0,09%
<b>TOTAL DE DESPESA</b>	<b>251.470,67</b>	<b>3.017.648,01</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL DE RECEITA</b>	<b>9.208,33</b>	<b>110.500,00</b>	<b>3,66%</b>
<b>SALDO</b>	<b>(242.262,33)</b>	<b>(2.907.148,01)</b>	<b>-96,34%</b>

Tabela 3 - Previsão de Despesas e Receitas - Diretoria Administrativa

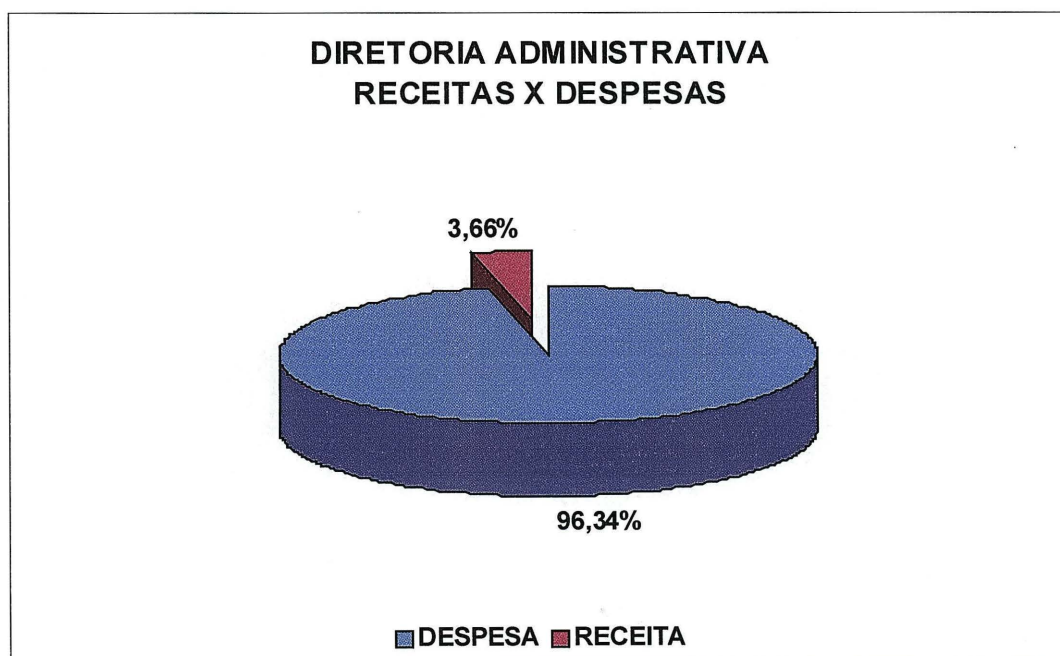


Gráfico 2 - Receitas x Despesas - Diretoria Administrativa

A segunda maior diretoria geradora de despesas é a de Esportes, onde são alocados as atividades esportivas do Clube, representando 10,18% das despesas totais. As receitas mostradas na planilha são provenientes de taxas cobradas pela participação em algumas atividades esportivas/recreativas. O saldo negativo demonstrado na tabela 4 também é coberto pela TMD.

CENTRO DE CUSTO	MÉDIA MENSAL	TOTAL ANUAL	PORCENTAGEM
0501 AREA DE LAZER	122,39	<b>1.468,73</b>	0,12%
0502 BADMINTON	49,94	<b>599,31</b>	0,05%
0503 BASQUETEBOL	1.986,75	<b>23.841,03</b>	1,91%
0504 PAVILHAO DA BOCHA	1.426,32	<b>17.115,84</b>	1,37%
0505 BRINQUEDOTECA	7.944,63	<b>95.335,54</b>	7,62%
0507 CABO AEREO	719,48	<b>8.633,71</b>	0,69%
0508 COLONIA DE FERIAS	4.278,63	<b>51.343,51</b>	4,10%
0509 CONDICIONAMENTO FISICO	16.603,27	<b>199.239,30</b>	15,92%
0510 DANCA	2.358,21	<b>28.298,51</b>	2,26%
0513 FUTSAL	2.993,71	<b>35.924,55</b>	2,87%
0514 GERENCIA DE ESPORTES	13.405,50	<b>160.865,95</b>	12,86%
0515 GINASIOS	3.032,65	<b>36.391,81</b>	2,91%
0516 KARATE	4.776,26	<b>57.315,17</b>	4,58%
0518 NATACAO	20.144,29	<b>241.731,49</b>	19,32%
0521 PETECA	168,82	<b>2.025,84</b>	0,16%
0524 RECREACAO	2.429,79	<b>29.157,44</b>	2,33%
0525 SINUCA	5.884,53	<b>70.614,35</b>	5,64%
0526 TENIS/FUTEBOL DE MESA	922,29	<b>11.067,53</b>	0,88%
0527 TORNEIO TRANCA E BURACO	15,48	<b>185,70</b>	0,01%
0529 VOLEIBOL	2.373,00	<b>28.475,97</b>	2,28%
0530 LUDOTECA	614,42	<b>7.373,10</b>	0,59%
0534 CURSOS ESPORTIVOS	508,29	<b>6.099,52</b>	0,49%
0543 EQUIPE DE NATACAO	172,20	<b>2.066,35</b>	0,17%
0545 BABYTECA	2.282,51	<b>27.390,15</b>	2,19%
0548 BERCARIO	1.154,61	<b>13.855,35</b>	1,11%
0549 YOGA	1.669,50	<b>20.033,98</b>	1,60%
0553 JUDO	1.731,40	<b>20.776,79</b>	1,66%
0557 NATACAO 2	4.495,91	<b>53.950,98</b>	4,31%
<b>TOTAL DE DESPESA</b>	104.264,79	<b>1.251.177,48</b>	<b>100,00%</b>
TOTAL DE RECEITA	45.333,33	544.000,00	43,48%
<b>SALDO</b>	<b>(58.931,46)</b>	<b>(707.177,48)</b>	<b>-56,52%</b>

Tabela 4 - Previsão de Despesas e Receitas - Diretoria de Esportes



Gráfico 3 - Receitas x Despesas - Diretoria de Esportes

A diretoria de Engenharia representa o terceiro maior percentual das despesas totais, uma vez que este departamento é responsável pela manutenção das instalações e edificações. Esta diretoria não possui receita, sendo seu saldo total de despesas coberto pela TMD. (Tabela 5).

CENTRO DE CUSTO	MÉDIA MENSAL	TOTAL ANUAL	PORCENTAGEM
0401 ALVENARIA ½ OFICIAL	1.089,74	<b>13.076,95</b>	1,44%
0402 ALVENARIA OFICIAL	9.184,69	<b>110.216,25</b>	12,14%
0403 ARMAÇAO	989,39	<b>11.872,74</b>	1,31%
0404 CARPINTARIA ½ OFICIAL	1.073,81	<b>12.885,73</b>	1,42%
0405 CARPINTARIA OFICIAL	1.633,06	<b>19.596,75</b>	2,16%
0406 ELETRICA	16.255,78	<b>195.069,39</b>	21,50%
0408 HIDRAULICA	3.369,86	<b>40.438,29</b>	4,46%
0409 MARCENARIA	3.375,87	<b>40.510,49</b>	4,46%
0410 PINTURA	4.258,90	<b>51.106,77</b>	5,63%
0411 SERRALHERIA	1.727,55	<b>20.730,61</b>	2,28%
0412 SERVICO MESTRE DE OBRAS	77,12	<b>925,47</b>	0,10%
0413 SERVICO SERVENTE DE OBRAS	6.362,53	<b>76.350,33</b>	8,41%
0415 POCOS ARTESIANOS	3.334,19	<b>40.010,25</b>	4,41%
0418 MANUTENCAO DE EDIFICACOES	17.515,04	<b>210.180,42</b>	23,16%
0472 ARQUITETURA	2.074,96	<b>24.899,47</b>	2,74%
2604 CARPINTARIA ½ OFICIAL	955,51	<b>11.466,11</b>	1,26%
2611 SERVICO MESTRE DE OBRAS	2.347,35	<b>28.168,24</b>	3,10%
<b>TOTAL DE DESPESA</b>	<b>75.625,35</b>	<b>907.504,26</b>	<b>100,00%</b>
TOTAL DE RECEITA	-	-	0,00%
<b>SALDO</b>	<b>75.625,35</b>		<b>100,00%</b>

Tabela 5 - Previsão de Despesas e Receitas - Diretoria de Engenharia

### **Processo conclusivo do orçamento**

Todas as etapas da elaboração orçamentária já descritas são executadas através de um sistema informatizado pelos próprios departamentos, limitando a visualização de cada um somente aos seus centros de custos, não sendo liberado o acesso ao orçamento na sua totalidade.

O setor de planejamento tem a tarefa de reunir todas as informações em uma única planilha para fins de análise comparativa, ajustando as despesas às receitas, e encaminhando o resultado ao Conselho Diretor para aprovação.

### **Acompanhamento e controle do orçamento**

O acompanhamento e controle orçamentário é feito mensalmente com a comparação da despesa/receita prevista com a realizada. A atualização dos valores realizados no orçamento é efetuada diariamente pelo sistema informatizado, cabendo aos funcionários do departamento de planejamento acompanhar esses valores. Os controles eram inicialmente efetuados pelos setores, que tinham a sua disposição relatórios através dos quais podiam acompanhar o desempenho de seus planos orçamentários. No entanto, este modelo não se mostrou muito eficiente, tendo sido substituído, a partir deste ano, pelo controle automático. Este passou a monitorar em tempo real todas as solicitações de compras, exibindo a despesa prevista, deduzindo desta, a despesa realizada e o valor provisionado, calculando o saldo disponível para a aquisição que está sendo solicitada, conforme demonstra o anexo 4. Na ocorrência de algum setor ultrapassar o valor previsto, durante suas solicitações de compras, o sistema automaticamente bloqueará o pedido (anexo 1). Nestes casos, se o setor solicitante precisar de um saldo maior que o orçado, será necessário autorização da diretoria, que analisará a real necessidade do remanejamento de verbas ou o aumento desta.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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, o mesmo dará direção, reduzirá o impacto da mudança, minimizará o desperdício e estabelecerá objetivos que facilitarão o controle. Portanto, o processo orçamentário é indispensável para a administração de qualquer empresa, seja qual for seu tamanho ou negócio.

No SMCC, o orçamento vem sendo aplicado e desenvolvido desde sua fundação (1961), inicialmente de forma intuitiva, e mais recentemente através de ferramentas e técnicas consagradas pelo mundo corporativo. A organização utiliza 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.

Constatou-se falta de comprometimento de alguns colaboradores com os objetivos planejados, talvez pela ausência de formalização dos procedimentos orçamentários da organização, ou pela falta de familiaridade com os aspectos relacionados ao planejamento de resultados e sistema orçamentário. Isto poderia ser solucionado através de reuniões periódicas, onde seriam esclarecidos, de forma prática, os procedimentos adotados para execução, controle e acompanhando orçamentário, bem como, dirimidas as dúvidas apresentadas pelos colaboradores acerca do orçamento como um todo. Por tratar-se de uma importante ferramenta de controle financeiro, é importante a organização dedicar maior atenção ao processo orçamentário.

Verificou-se a necessidade de implantar outra ferramenta de planejamento e controle orçamentário, que funcione de forma integrada com o sistema de gestão utilizado pela organização.

A organização tem grande preocupação em estabelecer um plano estratégico para os próximos cinco/dez anos, consubstanciados em orçamentos sólidos e capazes de assegurar sua execução. Por isso, é fundamental que seu

processo orçamentário seja bem elaborado e adotado como uma ferramenta gerencial efetiva na condução dos projetos e atividades da entidade.

Dentro do planejamento estratégico, é importante que se estabeleça um plano orçamentário trianual, que seria revisto anualmente. Isto significa projetar as receitas da entidade para o próximo exercício em bases mensais, bem como, as receitas anuais para os próximos três exercícios em bases anuais. Estas receitas deverão ser confrontadas com os gastos fixos e variáveis previstos das diversas atividades e projetos, ajustando-se às reais possibilidades de implementação.

Há necessidade ainda de uma ferramenta para análise de investimento, através da qual poderão ser definidos os direcionamentos de recursos, de acordo com alguns parâmetros estabelecidos, como frequência de associados por atividade, retorno financeiro resultante de taxas cobradas, formação de preços a serem praticados conforme o serviço oferecido, e outros indicadores próprios que poderão ser levantados dentro da organização.

O processo orçamentário é dinâmico, envolve um grande número de variáveis, depende de fatores internos e externos, necessita de ferramentas adequadas para sua execução e controle e a disseminação do uso dessas ferramentas dentro da organização, requisitos essenciais para que possa ser bem gerida.

## 6 REFERÊNCIAS

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1995.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SANTA MÔNICA CLUBE DE CAMPO. **Estatuto**. 2008. Colombo, PR.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

CARVALHO, Horácio Martins de. **Introdução à Teoria do Planejamento**. São Paulo: Brasiliense, 1976.

SCHUBERT, Pedro. **Orçamento Empresarial Integrado**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa administrativa: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

WEISCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle**. São Paulo: Atlas, 1995.

SILVA, Kaciana Farias da. **Implantação de Orçamento em Organizações sem Fins Lucrativos**. Monografia curso Contabilidade e Finanças – Departamento de Ciências Contábeis, Setor de Ciências Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

BELLARDO, Alexander Sawozuk. **“Controle e Planejamento Orçamentário aplicado a empresas de pequeno porte”**. Monografia Curso em Gestão Empresarial – Departamento de Ciências Contábeis, Setor de Ciências Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

MÜLLER, Mauricio. **Acompanhamento Orçamentário como Instrumento de Tomada de Decisão dos Departamentos de Produção do Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento**. Monografia curso de Gestão Empresarial – Departamento de Ciências Contábeis, Setor de Ciências Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

FERREIRA, Márcia Regina. **O Orçamento Participativo como Instrumento de Geração de Capital Social – Um Estudo do Conselho do Orçamento Participativo – ano 2001/2002- do município de Maringá - Pr**. Dissertação de Mestrado – Universidade Estadual de Maringá - UEM, Maringá, 2003.

PAOLINELLI, Plínio Soares Maciel. **“Orçamento de Projetos de Pesquisa Mineral. Estudo de Caso das ferramentas auxiliares utilizadas na Companhia Vale do Rio Doce”**. Minas Gerais: Faculdade de Administração do IBMEC, 2007. Disponível em: <http://monografias.com>. Acesso em: 05.07.2009.

**ANEXOS**

- ANEXO 1 – EMISSÃO DE SOLICITAÇÃO DE COMPRAS
- ANEXO 2 – BLOQUEIO DE SOLICITAÇÃO DE COMPRAS
- ANEXO 3 – APROVAÇÃO SOLICITAÇÃO DE COMPRAS
- ANEXO 4 – DEMONSTRATIVO DO SALDO ORÇAMENTÁRIO

# ANEXO 1

SysNet

## SysNet .. Identificação do usuário

Usuário:

Senha:

SysNet

Usuário: helio  
Autenticação: 09/06/2009 04:36

## SysNet .. Identificação do usuário

Usuário:

Módulo:

SysNet

Usuário: helio  
Autenticação: 09/06/2009 04:36

HOME

## Solicitação de Compras

Data:  Solicitante:

Centro Custo:  SOFTWARE

Produto:

Conta:  MAQUINAS E ACESSORIOS

Unidade:

Qtd:

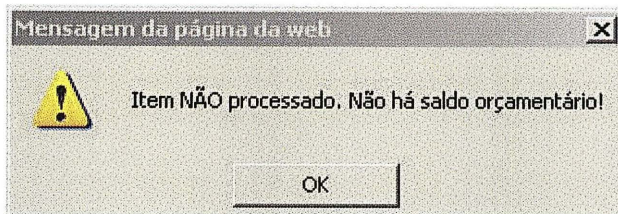
Necessidade:

Observação:

Digitados: 23 / Restam: 77

0 Produtos/Serviços	Un	Qtd	Almox	Valor	Total
					0,00

# ANEXO 2



SysNet

Usuário: helio  
Autenticação: 09/06/2009 04:36

HOME

## Solicitação de Compras

Data:  Solicitante:

Centro Custo:  HARDWARE

Produto:

Conta:  MAQUINAS E ACESSORIOS

Unidade:

Qtd:

Necessidade:

Observação:

Digitados: 32 / Restam: 68

0 Produtos/Serviços	Un	Qtd	Almox	Valor	Total
					0,00

SysNet

Usuário: helio  
Autenticação: 09/06/2009 04:36

HOME

## Solicitação de Compras

Data:  Solicitante:

Centro Custo:  HARDWARE

Produto:

Conta:

Unidade:

Qtd:

Necessidade:

Observação:

Digitados: 0 / Restam: 100

1 Produtos/Serviços	Un	Qtd	Almox	Valor	Total
MOUSE	PC	3	0	31,80	95,40
					95,40

HOME

Solicitação de Compras

Solicitação cadastrada: N. 12559 - 0001

HOME

Solicitações de compra

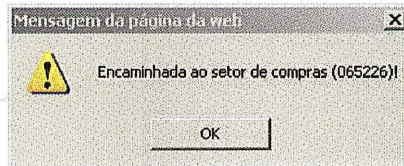
Numero	Qtd Itens	CC	Data	Solicitante	Aprovar?
00012559	0001	0902	09/06/2009	helio	S N

HOME

Solicitações de compra

Numero	Qtd Itens	Solicitante	Aprovar?
00012559	0001	helio	S N

Processando...



HOME

Relatório de acompanhamento

Centro Custo:

0902

Gerar

HOME

ACOMPANHAMENTO 0902 - Valores acumulados até 06/2009			
Despesa Prevista	Despesa Realizada	Valor Provisionado	Saldo
6.945,00	2.490,11	755,40	3.699,49

HOME

ACOMPANHAMENTO 0902 - Valores acumulados até 06/2009			
Despesa Prevista	Despesa Realizada	Valor Provisionado	Saldo
6.945,00	2.490,11	755,40	3.699,49

PREVISTO		
Mês	Conta	Valor
01/09	31111004 MANUTENCAO DE EQUIPAMENTO	500,00
02/09	31111004 MANUTENCAO DE EQUIPAMENTO	500,00
03/09	31111004 MANUTENCAO DE EQUIPAMENTO	500,00
04/09	31111004 MANUTENCAO DE EQUIPAMENTO	500,00
05/09	31111004 MANUTENCAO DE EQUIPAMENTO	500,00
06/09	31111004 MANUTENCAO DE EQUIPAMENTO	500,00
01/09	00000000 MAQUINAS E ACESSÓRIOS	830,00
02/09	00000000 MAQUINAS E ACESSÓRIOS	-205,00
03/09	00000000 MAQUINAS E ACESSÓRIOS	830,00
04/09	00000000 MAQUINAS E ACESSÓRIOS	830,00
05/09	00000000 MAQUINAS E ACESSÓRIOS	830,00
06/09	00000000 MAQUINAS E ACESSÓRIOS	830,00
		6.945,00