

FABIANA DE SOUZA RACHEL

Análise do Processo Orçamentário em uma Indústria de Papel

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

Profa. Orientadora: Prof^ª Dra. Márcia Bortolucci Espejo

CURITIBA

2010

RESUMO

RACHEL, F. S. **Análise do Processo Orçamentário em uma Indústria de Papel**

Este trabalho tem como objetivo descrever o processo adotado pela empresa, na elaboração do seu orçamento e os seus mecanismos de controle. O estudo apresenta tanto as características, vantagens e limitações do orçamento, como também foram comentados alguns tipos de orçamento com: empresarial, contínuo, base zero, flexível e por atividade, no estudo de caso, foi descrito o planejamento estratégico da empresa bem como o processo orçamentário e as ferramentas de acompanhamento e controle do orçamento. No presente estudo pode-se observar que a empresa dispõe de ferramentas para elaboração e controle do seu orçamento e age ativamente ao longo do ano para que as metas pré-estabelecidas sejam, alcançadas.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Disfunções e Soluções.....	40
Tabela 2: Cronograma Orçamento	51
Tabela 3: Planejamento Investimentos	52
Tabela 4: Orçamento de produção	53
Tabela 5: Custos fixos em reais mil.....	58
Tabela 6: MGCC - Relatório custo de produção USD/tonelada	59
Tabela 7: Tabela 5: MGCC - Relatório custo de produção USD/mil.....	60
Tabela 8: Resultado período.....	60
Tabela 9: DFC - demonstração do fluxo de caixa	61
Tabela 10: Demonstração resultado	62
Tabela 11 Balanço Patrimonial	64
Tabela 12: Principais indicadores de desempenho	65
Tabela 13: MAP - Análise variação MUSD	68
Tabela 14: MAP - Análise variação USD/tonelada	69
Tabela 15: MAP - Capital_Consumption	70
Tabela 16: MAP - Previsão e comentário das variações	75

LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Plano de Negócios	10
Figura 2: Fontes Potenciais de Cultura.....	13
Figura 3: Desdobramento da etapa de diagnóstico organizacional	15
Figura 4: Processo de Planejamento do Orçamento.....	20
Figura 5: Orçamento baseado por atividade.....	27
Figura 6: Plano de suprimentos, produtos e estoques.....	32
Figura 7: Estrutura básica do orçamento.....	38
Figura 8: BPM – Business Performance Management	45
Figura 9: Mapa Estratégico	47
Figura 10: Macroatividades.....	47
Figura 11: KPI's – Indicadores de desempenho.....	48
Figura 12: Formas de Comunicação	48
Figura 13: Eficiência Máquina Papel.....	53
Figura 14: Orçamento de vendas.....	54
Figura 15: Consumo específico de energia.....	55
Figura 16: Preço energia	55
Figura 17: Consumo específico celulose.....	56
Figura 18: Preço celulose.....	56
Figura 19: Número pessoal.....	57
Figura 20: Folha pagamento em reais mil	58
Figura 21: Preços, custos e receita operacional	63
Figura 22: Menu - Ferramenta MAP.....	67
Figura 23: MAP - Análise gráfica resultado.....	71
Figura 24: MAP - Variação custos por preço e consumo	72
Figura 25: MAP - Cambio, variação e exposição	73
Figura 26: MAP - Justificativa resultado mês.....	74
Figura 27: MAP - Pontos positivos, negativos e foco do período.....	76
Figura 28: MAP – Painel de indicadores de desempenho.....	77

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2	OBJETIVOS.....	8
	1.2.1 Objetivo Geral	8
	1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3	JUSTIFICATIVA.....	8
2	REVISÃO BIBIOGRAFICA	9
2.1	CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DO ORÇAMENTO	9
2.2	IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO.....	12
2.3	VANTAGENS DO ORÇAMENTO	17
2.4	LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO.....	18
2.5	TIPOS DE ORÇAMENTO	19
	2.5.1 Orçamento base-zero	19
	2.5.2 Orçamento Contínuo	23
	2.5.3 Orçamento Flexível	24
	2.5.4 Orçamento por atividade	26
	2.5.5 Orçamento Empresarial.....	29
3	METODOLOGIA	42
3.1	CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA	42
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
4	ESTUDO DE CASO	43
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA.....	43
4.2	DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA	45
4.3	DESCRIÇÃO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO	49
4.4	ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO	66
	CONCLUSÃO	78
	REFERENCIAS.....	79

1 INTRODUÇÃO

Em cenário cada vez mais competitivo as empresas tem sido obrigadas a se profissionalizarem e lançarem mão de todas as ferramentas disponíveis para se organizarem, e assim garantir o retorno do acionista que é a principal razão para que a organização exista.

Dentre estas ferramentas a estratégia adotada por uma empresa pode determinar tanto seu sucesso como seu fracasso, pois é por meio do planejamento estratégico, momento em que os gestores analisam todos os pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças e determinam os objetivos da organização que se traduz em uma visão de futuro pela qual todos na organização se guiarão, e o orçamento tão importante quanto, pois é esta ferramenta que traduzirá em números todas as ações pré-estabelecidas, dando aos gestores a oportunidade de analisarem os números e determinarem ações que possam melhorar e até mesmo maximizar o retorno do capital empregado.

A escolha do tema em questão se deu a partir da importância do assunto, pois em cenário como já dito cada vez mais competitivo, os gestores tendem a enfrentar grandes desafios, ajudando a manter a empresa preparada para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades do momento.

Desta maneira, este estudo dirige-se aos gestores de empresas, objetivando um pequeno acréscimo a literatura com o estudo dos seguintes orçamentos: empresarial, contínuo, base zero, flexível e por atividade, na sequencia o estudo de caso, onde haverá descrição da empresa e o ambiente onde está inserida, uma breve descrição do seu planejamento estratégico e por fim a descrição do processo orçamentário e as ferramentas de acompanhamento e intervenções para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, seus procedimentos metodológicos consistiram em um estudo de pesquisa bibliográfico e um estudo de caso, no qual foi descrito o processo orçamentário da empresa denominada ficticiamente de PPI Ltda. Tal empresa foi escolhida, pois como trabalho nela pude ter acesso aos

procedimentos utilizados para elaboração e acompanhamento da estratégia e do orçamento.

Portanto, este trabalho visa responder à seguinte questão orientativa: Como é elaborado o orçamento em uma indústria produtora de papel para impressão aqui denominada ficticiamente de PPI Ltda e quais os mecanismos de controle utilizados para acompanhamento do mesmo?

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como é elaborado o orçamento na empresa PPI Ltda e quais os mecanismos de controle utilizados para acompanhamento do mesmo?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Descrever o processo adotado pela empresa PPI Ltda, para elaboração do seu Orçamento e os seus mecanismos de controle.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- Elaborar revisão bibliográfica referente a Orçamento Empresarial;
- Breve descrição do planejamento estratégico da empresa;
- Descrever processo orçamentário da empresa;
- Evidenciar os mecanismos de acompanhamento do orçamento e ferramentas utilizadas;

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa foi elaborada com o objetivo de obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças pela Universidade Federal do Paraná - UFPR.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DO ORÇAMENTO

Todas as empresas fazem planos, pois não se pode imaginar uma organização cujos líderes não pensem sobre quais deveriam ser os objetivos da empresa e a maneira pelo qual irão atingir tais objetivos.

O planejamento precede a elaboração do orçamento, do qual o primeiro fixa e antecipa ações a serem executadas, e o segundo quantifica todo o planejamento identificando responsabilidades na implementação de ações.

Conforme observa Vasconcelos (2004, p.56):

Planejar significa desenvolver um projeto detalhado de tarefas no presente para alcançar um objetivo futuro, buscando desenvolver e estimular os pontos positivos e eliminar e controlar os pontos negativos por meio de medidas preventivas.

A importância de planejar está na segurança proporcionada para a tomada de decisões. Com um plano de ação desenvolvido hoje, visando atingir o crescimento do negócio amanhã, a partir de previsões eliminar eventuais resultados que possam vir a prejudicar o sucesso do negócio.

A flexibilidade de tomada de decisões é importante, já que o ambiente externo é repleto de instabilidade, forçando a execução de estratégias de ações a todo momento. Assim, é preciso estar atento às mudanças e agir de forma rápida e precisa para adequar a organização aos ambientes que se formam.

Entretanto o orçamento não deve ser visto como plano de negócios já que ele é apenas um meio para se chegar a um fim, um instrumento utilizado pela gestão para controlar custos e despesas além de acompanhar investimentos e geração de receitas no processo de execução do planejamento.

Existem autores que destacam sua finalidade dando característica de plano financeiro com o objetivo de controlar operações futuras. Para outros o orçamento

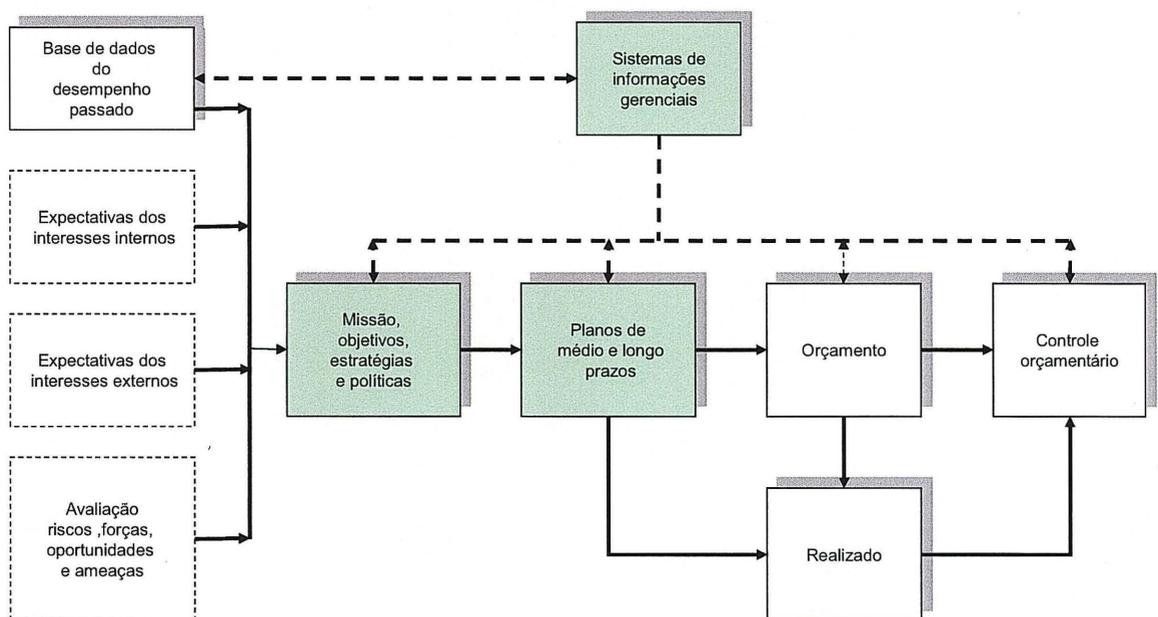
age sobre as operações globais da empresa estabelecendo uma sequencia de ações financeiras organizadas que a empresa deve executar.

Deste modo podemos concluir que o orçamento não se limitará fazendo apenas estimativas e comparações de resultados previstos com o realizado, mas se preocupará também em analisar as possibilidades futuras de atuação e estabelecer objetivos que a empresa deve alcançar.

Segundo Frezatti (2000, p.23):

Planejar é quase uma necessidade intrínseca, como o alimentar-se para o ser humano. Não se alimentar significa enfraquecimento e o mesmo ocorre com a organização, caso o planejamento não afete o seu dia-a-dia dentro do seu horizonte mais de longo prazo.

Figura 1: Plano de Negócios



Fonte: Frezatti, 2000, p. 23

Para Petrocchi (2002, p. 71) “As estratégias indicam os meios que a empresa tem para sobreviver e podem se voltar à gestão econômica-financeira, ou à gestão de recursos humanos, ou às estratégias de marketing, entre outras.”

Conforme Frezzati (2000, p. 24) observa, as ferramentas mínimas de planejamento necessárias são: “[...] planejamento estratégico, orçamento anual e controle orçamentário devem estar presentes. Quanto ao primeiro, devem ser analisados a missão da organização, seus objetivos de longo prazo, os ambientes interno e externo, as estratégias gerais e específicas.”

Para Frezzati (2000, p. 25) a missão é o primeiro elemento do planejamento estratégico a ser definido e a define como:

A missão define algumas variáveis importantes a tratar no processo de planejamento. Explicita por que a organização existe e qual a sua contribuição para o ambiente. É a primeira diretriz estratégica a ser tratada e requer como características básicas fundamentais:

- A) Ser imposta a entidade pelos acionistas;
- B) Ser suficientemente clara para ser entendida tanto para clientes como colaboradores, fornecedores, etc.;
- C) *Deve ter vida útil de longo prazo, ou seja, não se altera a missão de uma organização com frequência.*

Segundo Frezzati (2000, p.25) a missão após definida deve responder algumas perguntas básicas como: [...] Quais produtos/ serviços estaria disponibilizando no mercado? Que atividades a organização se propõe a desenvolver no ambiente? Quem é seu cliente? Em que mercado atua? Qual o benefício auferido pelo acionista?

Ainda segundo Frezzati (2000, p.26) a missão de preferencia deve ser breve ao ponto de direcionar a organização de forma clara e objetiva evitando assim, a inexistência de foco, porém não tão breve a ponto de se tornar obsoleta, como por exemplo, no caso de a empresa fornecer um produto e ele não ser mais absorvido pelo mercado.

Com relação ao objetivo do orçamento, alguns autores têm opiniões divergentes:

Para Zdanowicz (1989, p.20) “O objetivo principal do orçamento é relacionar-se com as duas funções administrativas: o planejamento e o controle.”

Conforme Tung (1976, p.33) “O objetivo principal é atingir maior eficiência nas diferentes atividades empresariais, com base nos recursos aplicados.”

Já para Frezzati (2000, p.26) quantos aos objetivos de longo prazo que para ele possibilitam o acompanhamento da missão da empresa no longo prazo, tem como principais características:

- A) devem ser negociados (entre acionistas e executivos), pois se constituem em elementos que devem ser comprometidos pelos executivos;
- B) conceitualmente o objetivo pode ser dividido em:
 - atributo:** é o elemento escolhido para medir o desempenho;
 - padrão:** é a escala com que se mede o atributo;
 - meta:** é o valor específico que se deseja medir;
- C) *a delimitação temporal é fundamental para o estabelecimento de uma meta;*
- D) *embora voltadas para o longo prazo, algumas metas podem ser ajustadas.*

2.2 IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

A elaboração do processo orçamentário pode ser considerado em cinco etapas.

A primeira etapa é a de reconhecimento do clima organizacional e diagnóstico da realidade econômica-financeira. Neste, a cultura merece uma atenção especial, pois engloba convicções, normas de relacionamento, atitudes, idéias e presunções.

Vasconcelos (2004, p.60) define cultura como:

“Uma potente força invisível que reflete valores, crenças e normas compartilhadas entre membros da organização. Ela se forma ou se modifica por meio da aprendizagem organizacional, uma vez que incorpora realização aos problemas do ambiente externo e integração interna, razão pelo qual é vista como verdade incontestável.”

A equipe responsável pela elaboração orçamentaria deve trabalhar proativamente as fontes potenciais da cultura organizacional, como mostra a figura a seguir:

Figura 2: Fontes Potenciais de Cultura



Fonte Vasconcelos, 2004, p.61.

A figura acima identifica como fontes da cultura organizacional: os sócios, a criatividade individual e seus colaboradores, o perfil de seus líderes e o grau de integração entre as pessoas na organização.

Existem empresas que “pensam” pela cabeça do sócio. Quanto menor a empresa maior a conexão entre o estilo da empresa e dos sócios. Na medida que a empresa cresce, a visão exclusiva dos sócios tendem a diluir-se na visão dos membros da organização.

O clima organizacional é a etapa mais perceptiva do processo orçamentário, pois nela são identificados:

- ✓ A missão e os objetivos da empresa;
- ✓ A estrutura funcional;
- ✓ Os interesses individuais e coletivos;
- ✓ A visão que o grupo tem do orçamento e do processo orçamentário;
- ✓ Possíveis focos de resistência a avaliação de desempenho e controle;
- ✓ O estilo da administração e de seus colaboradores, assim como a sua predisposição a mudanças;
- ✓ Maneira como a cúpula diretiva dirige suas atividades no que tange à delegação de poderes e autoridade em níveis hierárquicos inferiores;
- ✓ Motivação das pessoas para explorar novas idéias;
- ✓ Perfil estratégico;
- ✓ O processo de comunicação na organização;

Nesta etapa são identificadas e analisadas as áreas propensas a problemas comportamentais ligadas à maturidade dos indivíduos em seu grupo de convívio profissional

A participação do homem no sistema orçamentário o torna um complexo reativo, pois inclui e incorpora diferentes interesses e ideais, gerando uma série de conflitos que acontecem em diversos níveis. Outro ponto importante esta relacionado aos tipos de intensidade de pressão. Portanto, é fundamental identificar o seu papel e a influencia no desempenho das pessoas no trabalho.

Frezatti (200, p.60) complementa dizendo que:

Acreditar que as pessoas são motiváveis, se comprometem com as metas e buscam o progresso o que proporciona um tipo de postura na organização, tendo como consequência esforço para o aumento da participação das pessoas nos vários níveis, clima de confiança e visão que podem ser chamadas de otimista em longo prazo

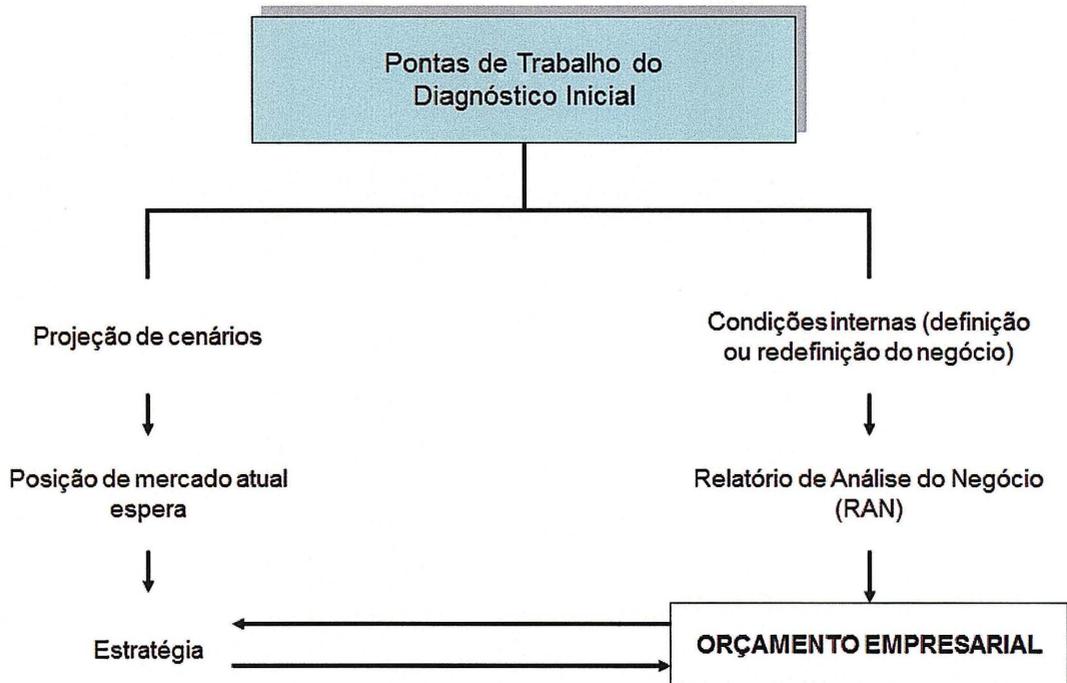
Cada empresa possui um estilo próprio. Algumas são informais, ou seja, limitam-se a prospectar receitas e despesas sem qualquer formalidade ou refinamento. Algumas empresas são inflexíveis, pois possuem um maior grau de formalização, porém não são disciplinadas quanto a execução, acompanhamento e controle orçamentário.

Empresas que são determinísticas, utilizam o orçamento de maneira formal tomando como base um disciplinado cronograma com participação expressiva dos gerentes das áreas, entretanto tais empresas não são adaptativas. Para uma boa estratégia de implementação a empresa deve buscas um estilo que mescle na dose certa a flexibilidade, sistematização, formalismo e alinhamento estratégico.

Nesta etapa de implementação recomenda-se que seja constituído uma matriz para avaliação dos pré-requisitos necessários para atingir o status de competitividade desejado pela empresa.

Através desta projeção de cenário poderão ser confrontadas as informações com os objetivos estratégicos da empresa, que foram definidos pelos sócios ou acionistas, e serão analisadas pelo comitê de orçamento a viabilidade de tais objetivos, como mostra a figura abaixo:

Figura 3: Desdobramento da etapa de diagnóstico organizacional



Fonte: Vasconcelos, 2004, p.63.

A segunda etapa é a elaboração do planejamento orçamentário. Esta se refere apenas ao planejamento do orçamento e não ao planejamento global da empresa. Nesta fase deverão ser respondidas algumas questões, por exemplo: como conduzir a prática orçamentária? Que procedimentos adotar e como delimitar responsabilidades? Que cronograma adotar?

A elaboração do orçamento requer uma maior participação dos gerentes a fim de que as reais necessidades de cada setor sejam conhecidas. A interação dos departamentos gera economia de tempo e recursos.

A terceira etapa é a organização da infraestrutura e ambiente para a construção do orçamento. A condição básica para a realização do orçamento é a qualificação das pessoas envolvidas em sua preparação.

Não é preciso que exista um departamento de planejamento e orçamento, uma alternativa para customizar é a criação de um comitê formado por representantes de cada departamento, com atividades definidas e integrados dentro do processo orçamentário.

Neste caso as atribuições do comitê serão:

- ✓ Coordenar as tarefas do próximo orçamento;
- ✓ Monitorar o desenvolvimento destas tarefas;

- ✓ Revisar e analisar os orçamentos de cada departamento;
- ✓ Avaliar o desempenho das áreas baseando-se no orçamento;
- ✓ Gerar relatórios gerenciais para a comunicação da avaliação de desempenho;
- ✓ Determinar pontos de controle;
- ✓ Avaliar a prática orçamentaria na organização;
- ✓ Solucionar conflitos ligados a prática orçamentaria;

A equipe responsável pela elaboração e utilização tanto do planejamento quanto do orçamento devem estar em sintonia com a cultura organizacional, estrutura da empresa e atenta aos fatos externos e internos que possam influenciar a tomada de decisão.

Deve também trabalhar de forma integrada com os diversos setores, ouvindo suas necessidades e estudando formas para solucionar os problemas de cada área e estar totalmente alheio aos conflitos decorrentes da estrutura de poder vigente.

Todos os funcionários devem ser treinados para que possam executar suas funções de forma mais eficiente. Quanto melhor o preparo da equipe melhor estará preparado para solucionar os possíveis problemas que possam surgir.

A quarta etapa é a elaboração do orçamento propriamente dito. Como o orçamento é um instrumento de previsão de eventuais gastos, receitas e investimentos, deve ser elaborado levando em consideração as necessidades de cada setor. Sem isto as pessoas visualizaram o orçamento como um instrumento de coação.

A quinta e última etapa é a gestão e acompanhamento do processo orçamentário. É fundamental acompanhar o processo orçamentário para que este obtenha êxito. Nesta etapa será realizada uma avaliação e as vezes replanejamentos e ajustes. Quanto mais intenso for o acompanhamento melhor ou mais eficaz serão as medidas tomadas

2.3 VANTAGENS DO ORÇAMENTO

A implantação do processo orçamentário pode trazer inúmeras vantagens para a empresa podendo até ultrapassar o domínio financeiro que lhe é próprio. Essas vantagens podem ser analisadas através de alguns aspectos.

Do ponto de vista do planejamento, o orçamento movimenta o ambiente empresarial, já que cada funcionário, chefe ou subordinado passará a ter consciência de seu dever.

Sanvicente e Santos (2000, p.20) complementam dizendo que o orçamento obriga os administradores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais são responsáveis em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos vagos e imprecisos.

Já no ponto de vista do controle a noção de custo e economia fará parte do espírito dos funcionários. Isto será realizado através de normas internas que terão como finalidade principal evitar desperdícios para maximizar a rentabilidade. A empresa utilizará adequadamente os recursos disponíveis e poderá ajusta-los às atividades consideradas prioritárias para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Outro ponto é a análise que permitirá a determinação dos pontos vulneráveis e positivos da empresa, possibilitando medidas corretivas no qual poderão ser melhor aproveitados. Já que a comparação entre o presente e o passado, o real e o estimado, torna possível a descoberta de fatos financeiros relevantes, assim, os administradores poderão tomar decisões adequadas.

Segundo Sanvicente e Santos (2000, p.23), o orçamento trás comovantagem:

A existência e a utilização do sistema orçamentário exigem que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades. Introduzindo o hábito do exame prévio e cuidados e todos os fatores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a empresa a dedicar atenção adequada e oportuna aos efetivos eventualmente causados pelo surgimento de novas condições externas.

E por ultimo temos o ponto de vista psicológico, pois todo funcionário independente de seu nível hierárquico deve sentir sua participação direta em um plano de trabalho que envolva toda a organização.

2.4 LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO

O orçamento possui vantagens e contribuições para a empresa, porém este tem algumas limitações. Já que os dados contidos no orçamento não passam de estimativas podendo assim estar sujeito a erros maiores ou menores no qual depende da sofisticação do processo de estimação e a própria incerteza ao ramo de operações da empresa.

Também deve ser considerado o custo do sistema já que esta técnica não pode ser utilizada com a mesma intensidade e complexidade por empresas de todos os tamanhos. Nem todas as empresas possuem recursos necessários para contratar pessoal especializado em supervisão de orçamento e desviar tempo do pessoal de linha para planejar e elaborar orçamentos.

Outro ponto é que o orçamento não pode ser aplicado e aperfeiçoado em pouco tempo, pois as técnicas de planejamento e controle de resultados devem ser continuamente adaptadas não só para cada organização, mas também em função de novas circunstâncias surgida dentro da mesma organização. Normalmente levará mais de um ano para chegar a um programa razoável e a administração não deverá ter expectativas muito elevadas durante este período.

A administração também deve estar ciente que a execução de um plano de resultados não é automática e só se tornará eficaz se todos os executivos responsáveis o apoiarem e exercerem esforços contínuos e agressivos no sentido da execução.

Desta maneira a empresa que pretende adotar o processo orçamentário deverá estar ciente das possibilidades de sucesso ou não, pois qualquer plano orçamentário por melhor que seja tem suas limitações.

2.5 TIPOS DE ORÇAMENTO

A empresa deve escolher entre várias formas de orçamento aquele se melhor se adequar aos objetivos, a filosofia de gestão, sistema de mensuração e aos seus processos de controle. Entre os tipos de orçamentos temos: orçamento base-zero, orçamento contínuo, orçamento flexível, orçamento por atividade, orçamento perpetuo e orçamento empresarial.

2.5.1 Orçamento base-zero

O orçamento base-zero rejeita a visão tradicional do orçamento e principalmente a idéia do orçamento incremental que leva em consideração os dados do ano anterior mais um adicional. Em vez disso, o orçamento base-zero projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez.

A primeira formalização do orçamento base-zero ocorreu em 1960 no Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. No entanto somente em 1969 a Texas Instruments realizou estudos para sua implementação, sendo inicialmente utilizado na divisão de assessoria e pesquisa em 1970.

Teve a primeira publicação em novembro/dezembro de 1970, na Harvard business Review por Peter A. Pyhrr, mentor do processo na Texas Instruments. Em 1973 Pyhrr auxiliou na implementação de base-zero no estado da Georgia.

Para Pyhrr (1981, p.8) este orçamento exige que:

[...] cada administrador justifique detalhadamente todas as verbas solicitadas em seu orçamento, cabendo-lhe justificar porque deve gastar dinheiro. Cada administrador é obrigado a preparar um "pacote de decisão" para cada atividade ou operação incluindo uma análise de custo, finalidade, alternativas, medidas de desempenho, consequências de não executar a atividade e benefícios.

A análise de alternativas exigidas pelo orçamento base-zero introduz um conceito novo nas técnicas típicas de orçamento, pois administradores devem primeiro identificar diferentes maneiras de executar cada atividade.

E também exige que administradores identifiquem diferentes níveis de esforços para a execução da atividade. Assim, obriga o administrador a levar em consideração e avaliar um nível de despesa mais baixo que o seu atual de operação. Desta forma, a administração terá a alternativa de eliminar uma atividade ou de fazer uma escolha entre vários níveis de esforços.

Complementando ainda, Pyhrr (1981, p.9) diz que om orçamento base-zero:

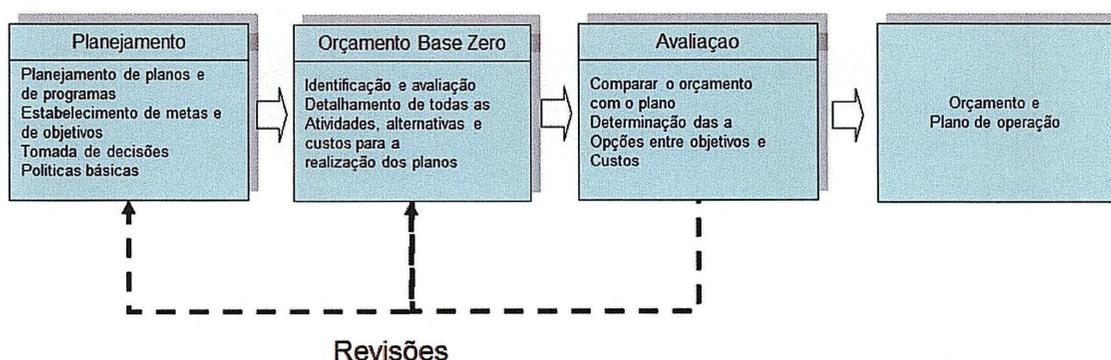
Dá à direção informações detalhadas relativas ao dinheiro necessário para realizar os fins desejados. Além de chamar a atenção para os excessos para a duplicidade de esforços entre os departamentos, concentrando-se nas quantias necessárias para os programas e não no percentual de aumento em relação ao ano anterior.

Em longo prazo o impacto mais significativo do orçamento será sentido nos níveis médios e inferiores da administração no qual os administradores terão de avaliar detalhadamente seu planejamento suas operações e sua eficiência e sua eficácia de custo em bases continuas.

A experiência da Texas Instruments, Inc. no estado da Georgia, mostrou que não precisa aumentar muito a carga do preparo do orçamento. Se o orçamento base-zero for planejado de modo eficaz e corretamente administrado poderá reduzir a carga do preparo do orçamento, melhorando as decisões administrativas e a alocação de recursos.

Neste tipo de orçamento o planejamento é mais geral que o orçamento, pois estabelece programas, metas e objetivos e toma decisões básicas de políticas para a organização como um todo, conforme a figura a seguir:

Figura 4: Processo de Planejamento do Orçamento



No orçamento base-zero a dois passos básicos, que é a identificação dos pacotes de decisão e a priorização dos pacotes de decisão.

- **Identificação dos pacotes de decisão**

Um pacote de decisão é um documento que identifica uma atividade específica de maneira que a administração possa avaliá-la e priorizá-la em relação a outras atividades que concorram para adquirir recursos limitados e também decidir aprova-la ou rejeitá-la Phyr (1981, p.6). A identificação a atividade inclui:

- ✓ A finalidade (metas e objetivos);
- ✓ As consequências de não executar a atividade;
- ✓ Medidas de desempenho;
- ✓ Caminhos alternativos;
- ✓ Custos e benefícios.

Para preparar os pacotes, cada administrador deve identificar as atividades de operações do ano em curso, feito isto o administrador poderá indagar quais são as necessidades para o próximo ano.

Porém é muito útil que a administração divulgue uma série formal de pressupostos para ajudar cada administrador determinar suas necessidades. Estes pressupostos podem incluir:

- ✓ Níveis de faturamento;
- ✓ Números e tipos de unidades a serem fabricadas ou processadas;
- ✓ Aumento de salário e ordenados.

- **Priorização dos pacotes de decisão**

O processo de priorização serve para administração como uma técnica de alocação de seus recursos limitados fazendo com que ela se concentre nas seguintes perguntas: “quanto devemos gastar?” e “onde devemos gastar?”. Phyr (1981, p.14)

A administração responde estas perguntas listando todos os pacotes identificados por ordem de importância. Podendo assim identificar os benefícios a serem conseguidos em casa nível de despesa e estudar as consequências da não aprovação dos pacotes classificados abaixo deste nível de despesa.

A priorização inicial deve ser feita no nível organizacional em que os pacotes tenham sido preparados para que cada administrador possa avaliar a importância de suas próprias atividades, priorizando seus pacotes de acordo com ela. Feito isto, o

administrador do nível imediatamente acima revê estas prioridades usando-as como orientação para chegar a uma priorização única, consolidando de todos os pacotes que lhe foram apresentados pelo nível imediatamente abaixo.

O próprio processo de priorização deve ser relativamente simples, mas parece um obstáculo para muitos administradores. Além de obriga-los a tomar decisões eles podem ter dificuldade conceitual de priorizar pacotes que sejam por eles considerados como “necessidade”. Assim, poderá expressar sua preocupação com sua capacidade de julgar a importância relativa de atividades diferentes.

• **Vantagens e desvantagens do orçamento base-zero**

A principal desvantagem do orçamento de base-zero é o tempo de elaboração. Neste sentido, o orçamento pode ser bastante burocrático, com muitos papéis e inúmeros controles. Este orçamento leva muito mais tempo para ser elaborado do que os orçamentos tradicionais, em virtude de que os gastos devem ser justificados e aprovados. Este tempo poderia ser gasto em atividades mais produtivas.

Uma das vantagens do orçamento base-zero é que ele pode ser implementado em qualquer organização com ou sem fins lucrativos, em atividades industriais, comerciais e de serviços. As atividades normalmente podem ser controladas através das relações de contribuição para o resultado global do negócio.

Como cada quantia a ser gasta precisa ser justificada, o orçamento base-zero leva mais tempo para ser elaborado, mas provavelmente conduz a um melhor resultado. Ele leva a empreender revisões nas estimativas básicas para todos os departamentos a cada ano, evitando assim a perpetuação das ineficiências.

As vantagens deste orçamento são:

- ✓ Força os gestores a refletir sobre as operações e procurar oportunidades de melhoria;
- ✓ Informações detalhadas relativas a recursos necessários para se realizar os fins desejados;
- ✓ Chama atenção para os excessos e duplicidade entre atividades ou departamentos;
- ✓ Concentra-se nas reais necessidades e não nas variações do ano anterior;
- ✓ Melhor acompanhamento do planejado versus realizado.

Um exemplo das vantagens que o orçamento base-zero pode trazer é dado pela "Revista Isto é Dinheiro" sobre a empresa "Ambev", na qual o orçamento reduziu R\$ 152 milhões em custos fixos em 1999.

2.5.2 Orçamento Contínuo

O objetivo central do orçamento contínuo é atualizar o orçamento operacional continuamente. A idéia é acrescentar no fim de cada ciclo um novo período, que pode ser de um mês, quatro ou seis meses.

Segundo Anthony (2000, p.493), o orçamento contínuo se define como um processo orçamentário que planeja um período específico, normalmente um ano, e é organizado em subintervalos orçados, normalmente de um mês ou de um trimestre.

Este orçamento é frequentemente usado quando se acredita que planos realistas podem ser feitos para curtos períodos e é desejável ou necessário replanejar e refazer projeções continuamente por força das circunstâncias. O procedimento normalmente utilizado de acordo com este método é preparar um plano de resultados semestral, ou até anual, que será revisado e projetado mensalmente.

Uma vez que a organização tenha decidido executar o planejamento estratégico financeiro, por meio das previsões contínuas, deve se preocupar com o processo de previsões seja focado adequadamente e não simplesmente se torne uma extensão do processo orçamentário. As previsões contínuas, para serem eficientes devem:

- ✓ Possuir uma clara mentalidade voltada para o planejamento financeiro estratégico;
- ✓ Ser realizadas resumidamente, em grupos de centros de custos (talvez em nível de departamentos, unidades ou regiões geográficas), de forma que os gestores tenham uma visão ampla da estratégia corporativa;
- ✓ Ser modelada com métricas e parâmetros operacionais, em vez de atualizações genéricas dos números das previsões anteriores;
- ✓ Estar intimamente relacionadas ao orçamento operacional.

• **Vantagens e Desvantagens do Orçamento Contínuo**

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

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

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

Ao analisar o que deu certo e o que deu errado durante o mês anterior, os gestores e colaboradores podem incluir formas de melhorar o resultado no período futuro. A elaboração do período futuro é feita enquanto as informações estão prontamente disponíveis, sendo analisadas e discutidas por todos.

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

2.5.3 Orçamento Flexível

O orçamento flexível é uma técnica de ajuste do Planejamento Orçamentário, de acordo com as mudanças no nível de atividade real (volume de vendas ou direcionadores de custos reais).

Este orçamento pode ser útil quando os administradores estiverem tentando escolher um dentre várias faixas de atividades para fins de planejamento. Como também pode ser útil no fim do período, quando os administradores estiverem tentando analisar os resultados efetivos.

Sua elaboração esta baseada no adequado conhecimento dos padrões de comportamento dos custos, principalmente os custos indiretos de fabricação.

Através dos anos, esses custos tornaram-se representativos, tornando-se muitas vezes superiores aos custos com matéria-prima e mão-de-obra direta.

Os orçamentos flexíveis auxiliam os gerentes a obter uma visão mais aprofundada sobre as razões dos resultados reais serem diferentes dos planejados. E também podem desempenhar um papel fundamental no planejamento gerencial e controle.

• **Vantagens e Desvantagens do Orçamento Flexível**

A análise de cada variação é importante para melhorar o controle e avaliação do desempenho. Através do orçamento flexível, as variações são analisadas e compreendidas pelos colaboradores da empresa. A clareza e participação na elaboração do orçamento direcionam a empresa a atingir os objetivos globais.

Este orçamento pode ser usado para preparar a empresa antes que algum evento aconteça, orçando para vários níveis de atividades esperados. Neste sentido, orçar para uma quantidade de atividades pode ajudar gestores a lidar com as incertezas do ambiente.

Como o monitoramento das medidas através de períodos subsequentes, o desvio entre o orçamento flexível previsto e realizado vai se tornando cada vez menor. O orçamento também é um processo de aprendizado contínuo.

O importante no orçamento flexível é a possibilidade de identificar as origens das diferenças, se elas foram causadas pela variação do preço, volume ou foram causadas por eficiência ou ineficiência no uso dos materiais, mão-de-obra, entre outros. Para tomar decisões certas é preciso ter claro as causas dessas variações, para determinar ações que venham a corrigir tais distorções.

A utilização do orçamento flexível exige um conhecimento maior sobre seus custos. As empresas em geral encontram problemas para separar custos fixos de variáveis, dificultando a utilização do orçamento flexível. O orçamento flexível também apresenta limitações no gerenciamento de medidas não financeiras.

2.5.4 Orçamento por atividade

O orçamento por atividade tem sua origem no sistema de custeio baseado na atividade (ABC). Este surgiu na década de 80 e tinha como objetivo suprir a necessidade de informação precisa sobre custo na necessidade de recursos de produtos, serviços, clientes e canais específicos, sendo assim, proporciona aos gerentes um quadro mais nítido dos aspectos econômicos que estão envolvidos nas operações.

O sistema ABC levou ao gerenciamento baseado na atividade (ABM). Segundo Kaplan e Cooper (1998) o ABM é um conjunto de medidas interligadas que só podem ser tomadas com base em informações provenientes de sistemas de custeio baseados na atividade e permite que a empresa atinja seus objetivos com menos recursos.

O ABM possui duas aplicações: ABM operacional e ABM estratégico. O ABM operacional tem como objetivo aumentar a eficiência, reduzir custos e melhorar a utilização dos ativos. Já o ABM estratégico tem como objetivo reduzir a quantidade de processos a fim de aumentar a lucratividade. Este engloba decisões sobre projetos e desenvolvimento de produtos.

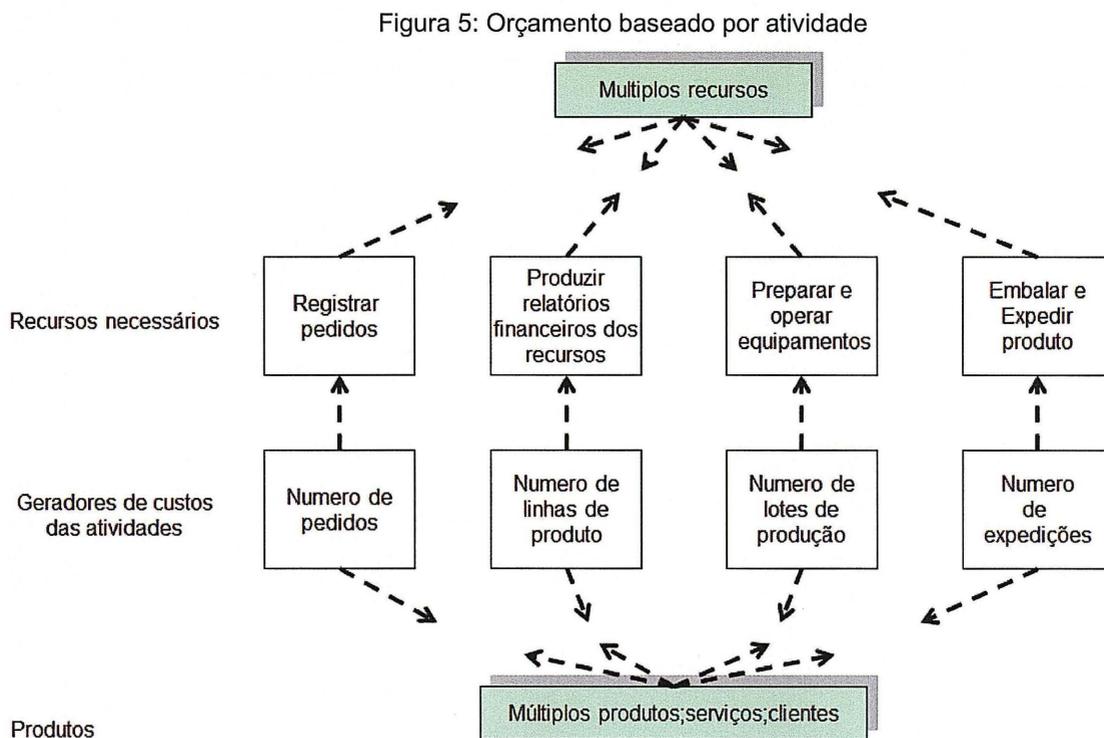
Os sistemas de custeio e o sistema de custeio baseado na atividade tratam as despesas orçadas como um dado, independente das ações do ABM. Porém, os sistemas ABC e ABM só trarão recompensas se as informações do sistema ABC fizerem parte integral do processo de elaboração de orçamentos estáticos para um processo dinâmico.

A utilização do sistema de custeio baseado na atividade no processo de elaboração de orçamentos conta com o conceito convencional sobre os custos fixos e variáveis, pois a maioria dos recursos é variável durante a elaboração do orçamento. Após os gastos serem autorizados, a maioria das despesas administrativas parece ser fixa.

Tal sistema fornece aos gerentes informações necessárias para tornar variáveis praticamente todas as despesas administrativas, assim só podem adquirir, fornecer e manter os recursos necessários para suprir demandas nos próximos anos.

Um orçamento baseado em atividade (ABB) é o custeio baseado na atividade invertido, fluindo dos produtos para os recursos em vez de fluir dos

recursos para os produtos, no qual percorre cinco etapas, conforme mostra a figura abaixo:



Fonte: Kaplan e Cooper, 1998, p.115.

Na primeira etapa a empresa deve estimar o volume de produção e vendas esperado para o próximo período por clientes específicos. Tais estimativas, não incluem apenas os produtos e serviços que serão vendidos, mas também os clientes que o comprarão.

A segunda etapa refere-se a previsão da demanda de atividades organizacionais, ou seja, o orçamento continua com a previsão da demanda das atividades organizacionais necessárias para poder suprir o volume e o mix de produtos, serviços e clientes.

Porém este processo deve ser idêntico ao utilizado no orçamento convencional para calcular orçamentos para aquisição de material, utilização de equipamentos e fornecimento de mão-de-obra direta com base no mix de produção previsto.

Como o orçamento baseado por atividade estima a quantidade esperada de todos os geradores de custo da atividade, a equipe deve conhecer tanto o volume de produção e vendas como também os processos subjacentes que serão utilizados para executar os produtos e serviços, comercializá-los, vendê-los e atender o cliente.

Na terceira etapa a empresa deve calcular a demanda dos recursos necessários para a realização das atividades organizacionais. A equipe deve estar ciente da quantidade e do tipo dos recursos que devem ser fornecidos para poder lidar com a quantidade de atividade exigida.

Já na quarta etapa, deve ser definida a oferta real de recursos necessários para suprir as demandas, pois nesta etapa o processo orçamentário (ABB) irá converter a demanda dos recursos necessários para a realização das atividades em uma estimativa dos recursos totais de cada tipo que devem ser fornecidos.

Deve ser lembrado que o orçamento por atividade tenta aproximar a oferta futura de recursos, não modelá-la perfeitamente. Depois de feito o cálculo inicial de orçamento, os usuários sempre podem desenvolver novos perfis para suas necessidades.

E na quinta e última etapa a empresa deve definir a capacidade da atividade. Depois de identificar todos os recursos de atividades, o usuário pode determinar a capacidade prática, ou seja, a capacidade do primeiro recurso que limita a capacidade da empresa de realizar a atividade.

Desta forma fica claro que o foco deste tipo de orçamento está na capacidade instalada da organização, mais do que nos recursos. O que torna difícil para um orçamento baseado em recursos prover o adequado discernimento à administração.

• **Vantagens e Desvantagens do Orçamento por Atividade**

O Orçamento baseado na atividade funciona tanto para empresa prestadora de serviços, quanto para as indústrias. Este recurso é mais útil para as atividades repetitivas, principalmente atividades geradas pela demanda de produto, serviços e clientes.

Este orçamento evita cálculos desnecessários do impacto financeiro de planos operacionais, já que se preocupa antes em balancear as necessidades operacionais. E também fornece um conjunto mais amplo de ferramentas para ajuste da capacidade.

A análise explícita da capacidade dos recursos e a maior visibilidade no consumo desses recursos, permitem à organização identificar problemas ligados a capacidade instalada e fazer os ajustes necessários no processo orçamentário.

Outro ponto positivo neste orçamento é que os gerentes de linha e demais funcionários poderão compreender e comunicar de maneira mais fácil as informações contidas no orçamento em formato operacional do que em formato financeiro. Assim poderão auxiliar os gestores a compreender melhor como desempenhar suas tarefas.

Porém segundo alguns autores, uma desvantagem seria que a maioria dos sistemas ABC registra o custo de apenas três objetivos de custo: produtos ou serviços e clientes. As atividades envolvidas nos departamentos financeiros, de recursos humanos e de sistemas de informação são atribuídos a um grupo de custos indiretos da atividade principal que essas atividades apoiam.

Este processo de atribuição de custos a um grupo de custos indiretos pode ser feito sem perdas significativas na mensuração. Mas, para os propósitos do ABB, esta estrutura apresenta desafios fundamentais, pois a suposição de que os volumes das atividades principais e secundárias se alternam em razão direta quase nunca é válida, por consequência, uma modelagem mais sofisticada torna-se necessária.

Outra desvantagem é o amplo conhecimento, pois a maior diferença entre ABB e o orçamento tradicional são as informações necessárias para desenvolver o orçamento. Este tipo de orçamento requer mais informações já que exige dados sobre como os recursos são consumidos, e também porque é preciso compreender a relação que existe entre a produção da atividade secundária e o correspondente recurso.

2.5.5 Orçamento Empresarial

O orçamento empresarial envolve muito mais do que a idéia tradicional de orçamento periódico. Para Welsh (1983), este orçamento aplica vários conceitos de administração através de uma variedade de abordagens técnicas e etapas

sucessivas. Já Lunkes (2003) diz que o orçamento empresarial é um plano contendo as metas operacionais das diferentes áreas a serem controladas no próximo período.

Este orçamento decorre da estratégia da empresa e ilustra, com maior grau de detalhe, os números e valores, através de um conjunto ordenado de quadros relativos a certas datas ou intervalos futuros de tempo. Sobanski (1992, p.16) complementa dizendo que o orçamento empresarial é:

Um instrumento mais detalhado da administração que integra as qualificações das ações e resultados a curto prazo da empresa, visando alcançar seus objetivos com eficiência. É também o elo gerencial de ligação entre a atuação da empresa a curto prazo e sua estratégia, isto é, reflete os primeiros passos da empresa na direção de seus objetivos de longo prazo.

As principais etapas para elaboração do orçamento empresarial são: orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de custos de produção, orçamento de despesas administrativas e de vendas, orçamento de investimentos, orçamento de caixa e projeções das demonstrações contábeis.

• **Orçamento de vendas**

O orçamento de vendas fará um plano das vendas futuras da empresa para determinado período. Segundo Tung (1976, p.87) o orçamento de vendas:

Implica uma decisão voluntária por parte do empresário, em vista das circunstâncias do mercado em que este se encontra. A previsão das vendas pode ser definida como a fixação das vendas, em quantidade e em valor, tendo em conta as limitações impostas a empresa e ação desta sobre tais limitações.

Todos os outros orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas, pois depois que foi determinado o que será vendido, em que quantidade e quando, poderá contar com as informações principais para a determinação dos recursos necessários para atendimento dessas vendas.

O plano de vendas deve levar em consideração:

- ✓ Relação com o plano estratégico: as diretrizes em termos de volume de vendas, preços, market share, decididas no plano estratégico, devem ser coerentemente implementadas no orçamento;
- ✓ Participação da equipe de vendas: a geração das metas quantitativas de vendas passa pelo direcionamento gerencial que o executivo de marketing decide, bem como a análise do potencial de mercado e esforços da concorrência;

- ✓ Definição de metas: as metas de venda podem ser definidas por uma abordagem estatística, que são dados passados para projetar futuro, como também julgamento feito pela equipe comercial.

A elaboração do plano de vendas também considera as variáveis de mercado consumidor, variáveis de mercado fornecedor, variáveis de trabalho e de recursos financeiros.

As considerações dessas variáveis requerem uma cuidadosa análise e uma ponderada fixação de objetivos e definição de políticas. Sanvicente e Santos(2000, p.44), relatam que a dificuldade encontrada na análise é decorrente, muitas vezes, da carência de informações necessárias e da impossibilidade de quantificação de algumas variáveis.

Outro ponto importante no orçamento de vendas é a relação com o ambiente interno e externo, pois a avaliação dos fatores internos e externos permitirá determinar as diretrizes empresariais.

No ambiente interno inclui o diagnóstico da capacidade produtiva (localização, número, tamanho e idade das plantas, automação, logística, qualidade, produtividade, disponibilidade de matéria-prima e mão de obra, entre outros), vendas e marketing (localização e números de pontos de venda, sistema de distribuição, preços e promoções, imagem do negócio, marca e patentes, capacidade de atendimento, entre outros), gestão e finanças (estrutura administrativa, competência e habilidades, cultura e valores, custo e disponibilidade de capital, sistema de planejamento e controle, liderança, entre outros).

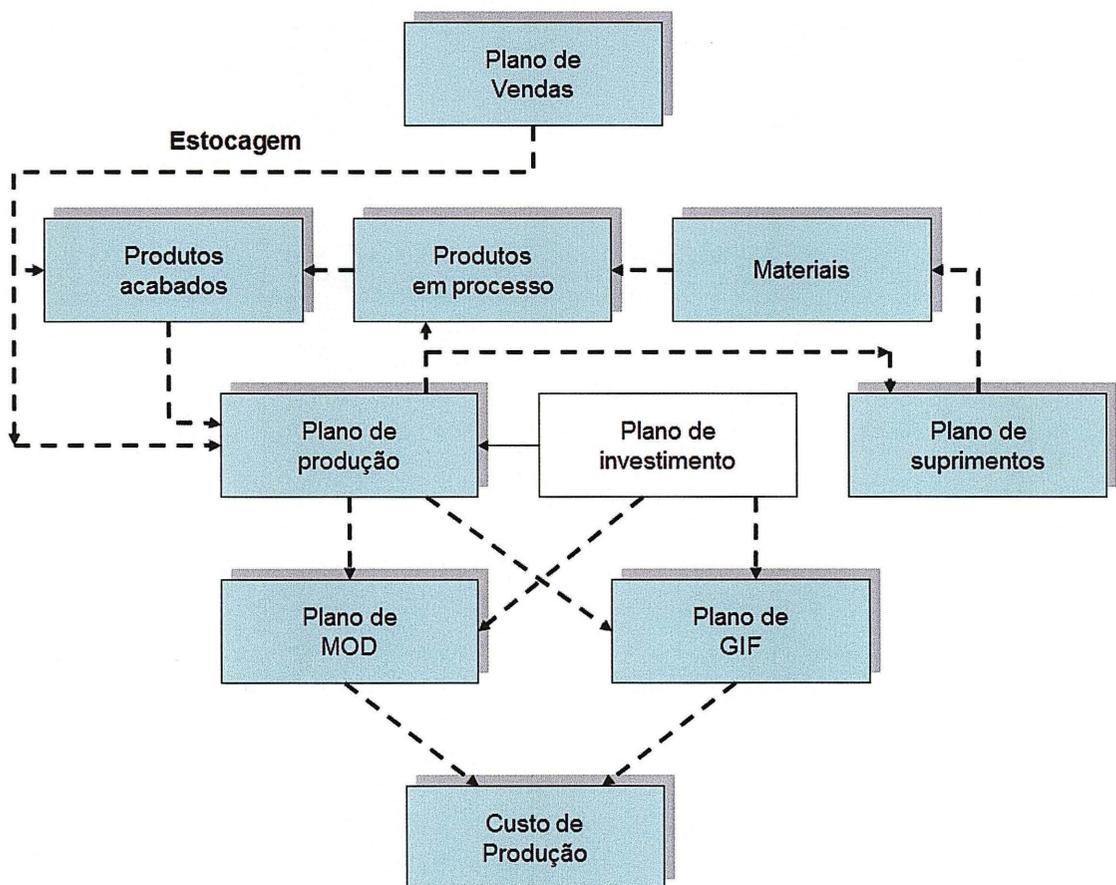
E no ambiente externo como mercado (potencialidade do mercado, diferenciação do produto, sazonalidade, mercados cativos, lucratividade do setor, nível de renda dos clientes, entre outros), competitivos (intensidade da competição, barreiras para entrar e sair, fatia de mercado, substitutos disponíveis), econômicos e governamentais (inflação, impacto das mudanças externas, nível salarial, disponibilidade de material e mão-de-obra, legislação e impostos, entre outros), tecnológicos (inovação, maturidade e volatilidade, necessidade de P&D de produtos e processos, outros) e sociais e culturais (impactos ambientais, código de defesa do consumidor, mudanças demográficas, qualidade e mercados internacionais).

• Orçamento de Produção

Após ter sido feito o orçamento de vendas e das receitas correspondente, é preciso estimar o quanto será gasto para obtenção dessas receitas. Sanvicente e

Santos (2000, p.58), conceituam o orçamento de produção como: “[...] um plano de produção para o período considerado, visando atender às vendas orçadas e aos estoques que foram estabelecidos. Apresenta, por período de tempo, as quantidades de cada produto a ser fabricado.” A figura abaixo resume o plano de produção:

Figura 6: Plano de suprimentos, produtos e estoques.



Fonte: Frezatti, 2000, p.91.

Para Welsh (1982, p.129), o orçamento de produção é uma estimativa da quantidade de bens que devem ser fabricados durante o exercício orçamentário. O primeiro passo para a elaboração do orçamento consiste em estabelecer políticas relativas ao estoque. O outro passo é a determinação da quantidade total de cada produto a ser fabricado durante o período. E o terceiro passo é programar ou distribuir essa produção por subperíodos.

Para que o planejamento de produção seja eficaz, os executivos devem possuir ou obter informações relativas as operações necessárias à fabricação de cada produto, como ao uso e as capacidades de cada departamento de fabricação.

É importante lembrar que o orçamento de produção não tem como objetivo estabelecer com absoluta precisão a quantidade e o escalonamento da produção durante o exercício orçamentário. Welsh (1983, p. 130) complementa dizendo que:

O orçamento de produção representa a conversão do volume de vendas planejado no volume previsto de produção como ponto de partida para o planejamento dos diversos aspectos da função de fabricação: necessidade de capacidade de produção, necessidade de custo de mão-de-obra e custos indiretos de fabricação.

Desta maneira, os executivos de produção devem converter as quantidades exigidas pelo orçamento de vendas no número de unidades necessárias por produto e para todo ano, levando em conta as políticas de estoque estabelecidas pela administração.

O Orçamento de produção é o primeiro passo do planejamento de operações de fabricação. Além deste orçamento, há três outros orçamentos importantes relacionados ao processo de fabricação, que são: orçamento de matéria-prima, orçamento de mão de obra e orçamento dos custos indiretos de produção.

- **Orçamento de matéria-prima**

As matérias-primas usadas em uma fábrica normalmente são classificados em diretas e indiretas, no qual as diretas incluem todos os materiais que compõem o produto final, já os indiretos serão apenas usados no processo, mas não estão associados ao produto. Segundo Welsh (1983, p. 150), o orçamento trata apenas das quantidades de matérias primas diretas, e os indiretos deverão ser incluídos no orçamento de custos indiretos de produção.

As quantidades de matérias-primas necessárias para cada produto acabado devem ser estimadas em valores totais para o período de planejamento e também, por subperíodos, no qual deve este obedecer ao mesmo padrão usado no orçamento de vendas e produção.

Para elaboração deste orçamento, devem ser seguidos alguns passos:

- ✓ Fornecer informações sobre as quantidades ao departamento de compras, para que as matérias-primas possam ser adequadamente controladas;
- ✓ Fornecer informações sobre a quantidade para que possa ser projetado o custo de produção por item;
- ✓ Fornecer dados para permitir o estabelecimento de políticas em relação ao nível de estoque;
- ✓ Fornecer dados para a determinação das necessidades de caixa para adquirir matérias-primas.

A coordenação de necessidades de estoque de matérias-primas, níveis de estoques e compras, é um fator muito importante para a eficiência das operações, pois os custos e os estoques de matérias-primas podem exercer efeito muito significativo sobre os resultados, o capital de giro e a posição de caixa.

• Orçamento de mão-de-obra

A elaboração do orçamento de mão-de-obra direta também é muito importante pois absorve uma parcela substancial dos custos totais. Para Welsh (1983, p. 161), o planejamento de mão-de-obra compreende todas as despesas relacionadas aos indivíduos empregados pela empresa, como: altos executivos, administradores de nível hierárquico médio, assessores, supervisores, operários qualificados e trabalhadores braçais.

Assim como em matéria-prima a mão-de-obra também é classificada em direta e indireta, na qual a direta compreende salários pagos aos empregados envolvidos em atividades específicas de produção.

Segundo Sanvicente e Santos (2000, 87), orçar a mão-de-obra, significar estimar a quantidade de mão-de-obra que será necessária para cumprir o programa de produção para projetar a taxa horária que será utilizada e para calcular o custo total da mão-de-obra.

Este orçamento contém uma das mais importantes decisões por parte da empresa, que é a definição da política de pessoal, que envolve o nível de emprego a ser mantido durante todo período orçamentário. Tal planejamento de necessidade de pessoal define o programa de recrutamento e treinamento, e são elaborados em dois passos: determinação do número de horas necessárias e valorização em termos monetários.

- **Orçamento de custos indiretos de produção**

Os custos indiretos de produção abrangem todos os custos fabris que não podem ser classificados como mão-de-obra ou matéria prima.

Tais custos são gastos que não podem ser atribuídos a um único departamento e que são alocados a cada departamento através de critérios de rateio do sistema de contabilidade de custos da empresa, Sanvicente e Santos (2000, p. 91).

Os custos de produção podem ser classificados em: variáveis e fixos, no qual os variáveis aumentam e diminuem com volume da produção, já com os fixos isto não ocorre, pois os custos fixos tendem a manter o seu valor total constante mês a mês, independente da produção ou volume de trabalho realizado.

- **Orçamento de despesas administrativas e de vendas**

As despesas administrativas incluem outros custos que não são das operações de produção e de vendas. Para Welsh (1983, p. 189), tais despesas são incorridas na supervisão e prestação de serviços a todas as principais funções de uma empresa, em vez da execução de qualquer função específica.

Assim, as despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações, como: viagens, telefones, material de escritório, seguros, taxas, energia elétrica, etc. Já as despesas de vendas incluem todos os gastos efetuados com a venda e a distribuição do produto.

Para melhor controle o orçamento de matéria-prima, mão-de-obra e custo indireto de fabricação, são combinados com as despesas administrativas e de vendas, pois assim poderá determinar como os gestores estão controlando os custos e as despesas por área de responsabilidade.

- **Orçamento de investimento**

O gerenciamento dos investimentos é fundamental para o desenvolvimento e concretização das metas orçamentárias. As empresas que querem permanecer competitivas terão de investir cada vez mais em ativo imobilizado.

Welsh (1983, p. 231), complementa dizendo que o orçamento de investimento em imobilizado expressa os planos detalhados da alta administração em acréscimos, melhoramentos, substituição de ativos, patentes e aos fundos reservados para esse fim.

O orçamento de investimento deve ser compatível com a posição de caixa e com as considerações financeiras criadas. O aumento do imobilizado deve ser

analisado em termos de seu efeito provável para retorno sobre o investimento, pois este é reconhecido como principal critério da eficiência da administração a longo prazo.

O problema básico de um programa orçamentário em relação a projeto de investimentos é a escolha entre numerosos projetos. Quando é feita a lista de “necessidades” de investimentos desejados pelos altos administradores, é possível que os projetos desejados exijam um volume de recursos duas vezes superior ao volume disponível pela empresa.

Assim, as alternativas mais promissoras tornam-se um aspecto fundamental no planejamento e controle de investimentos em imobilizado, pois depois que o capital foi investido em ativos de longa duração, as oportunidades da administração para alterar o programa são restritas, já que são envolvidos gastos que só podem ser reembolsados através do uso do ativo e não pela sua venda.

Ao tomar a decisão de aprovar determinado projeto de investimento ou escolher uma alternativa, a administração deve levar em conta vários fatores:

- ✓ Urgência: exigências operacionais, por exemplo, uma máquina é danificada e não possível consertá-la, ocasionado paralização da operação;
- ✓ Reparos: a disponibilidade de peças e técnicos de manutenção, pois em alguns casos isto elimina o suporte estrangeiro devido a problemas de manutenção;
- ✓ Crédito: alguns fornecedores oferecem termos de crédito mais vantajosos que outros;
- ✓ Aspectos não econômicos: fornecedores locais, considerações sociais;
- ✓ Valor de investimento: o retorno esperado sobre o investimento.

• Orçamento de caixa

A projeção do fluxo de caixa é uma atividade indispensável para as empresas. Segundo Welsh, (1983, p. 254), o orçamento de caixa envolve a projeção de entradas e saídas de caixa e das necessidades de financiamento, além de recursos financeiros. Suas principais finalidades são:

- ✓ Indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas;
- ✓ Indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidade;

- ✓ Indicar a necessidade de empréstimos ou disponibilidade de fundos de investimento temporário;
- ✓ Permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação a capital de giro, vendas, investimentos e capital de terceiros;
- ✓ Estabelecer bases sólidas para política de crédito;
- ✓ Estabelecer bases sólidas para o controle da posição financeira.

Para preparar este orçamento a dois métodos que segundo Welsh (1983, p. 256), são:

Método de recebimento e desembolso que pressupõe a existência de um plano detalhado de resultados e representa, em sua essência, uma projeção do disponível em função de vendas, despesas, investimento em imobilizado. E o segundo é o método de fluxo de caixa, no qual o ponto de partida da análise é o lucro líquido projetado com base na estimativa de resultados.

O Administrador financeiro é responsável pelo controle e posição de disponibilidade, de acordo com as decisões do presidente. As entradas e os pagamentos tenderão a ser algo diferente do previsto no plano anual de resultado, o que pode resultar em: alteração de fatores que afetam a posição de disponibilidades, novas circunstâncias repentinas e inesperadas influenciando as operações, falta de controle de caixa.

Desta maneira, a administração poderá evitar ou suavizar a situação por meio de esforços de cobranças mais intensas.

Redução de despesas diversas, adiantamento de investimento em imobilizado, adiantamento de pagamento de certas obrigações, redução de compras, melhoria no escalonamento das operações que afetem a disponibilidade.

• **Projeção das demonstrações contábeis**

As projeções das demonstrações de resultado e o balanço são talvez as peças mais importantes de processo orçamentário, já que permite a avaliação de todo o planejamento realizado, podendo ser feita uma revisão das decisões básicas tomadas no decorrer da elaboração dos orçamentos parciais.

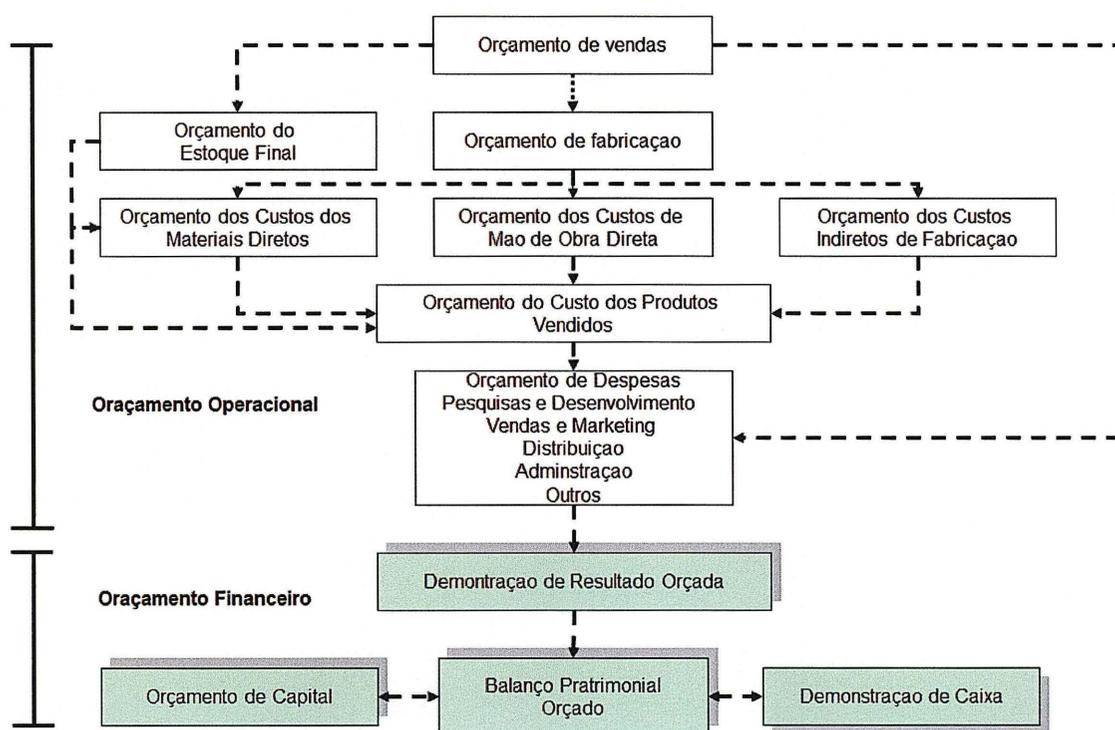
Segundo Lunkes (2003, p. 47), todas as receitas e despesas geradas em cada peça orçamentária são reunidas para projetar o resultado e esta projeção permite a análise e avaliação dos resultados que foram alcançados através do planejamento.

A demonstração de resultado do exercício projetada é elaborada a partir dos orçamentos operacionais, como: orçamento de vendas, orçamento de produção e

orçamento de despesas administrativas e de vendas. Já o balanço patrimonial projetado pode ser apresentado na forma de comparabilidade entre os exercícios encerrados no ano anterior e o orçado.

O orçamento empresarial deve seguir uma estrutura básica, que deverá incluir projeções operacionais e financeiras, as quais ajudarão nas devidas análise e decisões, conforme mostrado na figura abaixo:

Figura 7: Estrutura básica do orçamento



Fonte: Lunke, 2003, p.40.

• Vantagens do orçamento empresarial

Welsh (1983) indica algumas vantagens do orçamento empresarial, conforme mostrado abaixo:

- ✓ Obriga a análise antecipada das políticas básicas;
- ✓ Obriga os chefes de departamentos a fazer planos em harmonia com os planos de outros departamentos e de toda a empresa e promove a compreensão mútua de problemas entre os membros da administração;

- ✓ Reduz custo ao aumentar a amplitude de controle, pois exige menos número de supervisores;
- ✓ Libera os executivos de muitos problemas internos rotineiros, graças a políticas pré-determinadas e relações de autoridade bem definidas, dando-lhe mais tempo para planejar e usar sua criatividade;
- ✓ Obriga a administração a planejar o uso econômico de matéria-prima, mão-de-obra e capital.

• **Problemas do orçamento empresarial**

Brinson e Antos (1999) listam alguns dos problemas oriundos dos orçamentos tradicionais:

- ✓ Escondem desperdícios e ineficiências, mais do que identificam as fontes e causas, das variações no processo produtivo, necessárias para a melhoria contínua;
- ✓ Não consideram formalmente, o nível das atividades a serem desempenhadas. Gestores eficientes considerarão estas atividades, por ocasião da elaboração do orçamento de seu departamento ou centro custo. Entretanto, este procedimento não faz parte dos processos formais da maior parte das empresas;
- ✓ Não focam a capacidade ociosa, mas apenas, os custos fixos e variáveis;
- ✓ Seus relatórios são elaborados em termos estritamente financeiros. No entanto, como não é assim que o pessoal da área operacional entende, tendem a ser visto por eles como um demorado exercício de distribuição de planilhas e relatórios, cuja responsabilidade é da controladoria e que resulta em uma falta de comprometimento da área operacional. Outrossim, estes relatórios terão que ser posteriormente traduzidos para linguagem operacional antes de sua execução;
- ✓ Não correlacionam explicitamente a estratégia do negócio com as ações a serem executas pelos empregados.

Segundo Welsh (1983) há algumas concepções que se forem colocadas em prática poderiam evitar a ocorrência de anomalias na condução do orçamento como mostra o quadro abaixo:

Tabela 1: Disfunções e Soluções

Disfunções	Soluções
São baseadas em hipóteses pouco objetivas.	Os objetivos da empresa e as, metas orçamentárias específicas devem representar expectativas realistas. Para isso, eles devem significar um desafio possível tanto para o administrador individual quanto para a unidade operacional
Fazem as pessoas sentirem-se subvalorizadas.	A tarefa de elaborar os planos de resultados é responsabilidade dos executivos de linha. É essencial que eles esteja profundamente envolvidos no processo, por meio do fornecimento dos dados básicos para o planejamento em seus respectivos centros de responsabilidades. Embora caiba aos executivos de níveis superiores a decisão final a respeito do plano de resultados, a opinião dos subordinados deve ser ouvida.
Concentram-se na redução de custos e não, na criação de valor.	A ênfase principal do planejamento e controle de resultado deve residir num conceito de desempenho, ao contrário de um conceito fiscal que diz respeito apenas a resultados monetários (aplica-se também a própria disfunção)
Encorajam comportamentos inadequados e o jogo com os números (gaming)	Para evitar a tendência em se “cozinhar” o orçamento (ex.: subestimar as vendas, as despesas, ou solicitar mais fundos do que o necessário), uma política importante a ser estimulada é a análise cuidadosa de ambos os tipos de variações favoráveis e desfavoráveis. A administração deve convencer os níveis inferiores de que dotações adicionais poderão ser aprovadas a qualquer momento, a despeito do orçamento inicialmente elaborado desde que para isso razões econômicas suficientes sejam apresentadas.
Adicionam pouco valor (orçamento incremental), especialmente levando-se em	A fim de eliminar a tendência de havendo excesso de recursos, os níveis administrativos inferiores gastarem-nos imprudentemente no final do período orçamentário, os setores da empresa devem ser estimulados a poupar e a devolver os recursos desnecessários, ao mesmo tempo em

<p>consideração o tempo dispendido para elaborá-los.</p>	<p>que lhes deve ser assegurado, tanto em termos de política como de ação, que as dotações futuras não serão adversamente afetadas por esta atitude positiva. As aprovações subsequentes de orçamento devem ser consideradas em função dos programas propostos e das necessidades comprovadas, e não do nível das despesas em períodos precedentes. (aplica-se também a disfunção anterior).</p>
<p>Cerceiam a iniciativa e a flexibilidade, e frequentemente são um obstáculo para a implementação.</p>	<p>O uso de flexibilidade na execução de planos deve ser uma política definida para impedir a criação “camisas-de-força” e permitir o aproveitamento de oportunidades favoráveis, mesmo que não incluídas no orçamento. Um programa de planejamento e controle de resultados administrativos de maneira habilidosa permite dar mais liberdade de ação a todos os níveis da administração, seu enfoque dá ênfase a oportunidade e permite prever exceções, ajustes e necessidades de novo planejamento, a medida que os acontecimentos se desenrolam.</p>
<p>Não são desenvolvidos nem atualizados com frequência, geralmente uma vez por ano.</p>	<p>Na tomada de decisões rotineiras como também em questões de longo alcance, todos os níveis administrativos devem reexaminar continuamente as perspectivas futuras, planejando e modificando planos prévios no processo de tomada de decisões.</p>

3 METODOLOGIA

Este trabalho trata-se de um estudo de caso, foi executado em duas partes, sendo a primeira a abordagem do problema através do levantamento dos dados. Na segunda parte foram tratados os objetivos específicos de forma descritiva por meio da dissertação dos dados já levantados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA

Este estudo quanto á abordagem metodológica é classificada como qualitativo, porque é individual e não realiza análise estatística. É um estudo descritivo porque se preocupa com a observação de procedimentos existentes sem interferências. Quanto aos procedimentos, é um estudo de caso, pois concentra o estudo em uma única empresa.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo baseou-se nos procedimentos utilizados pela empresa PPI Ltda na elaboração do seu orçamento e acompanhamento dos resultados. Na fase de levantamento dos dados ocorreu uma reunião com o responsável pela área de controladoria para entender a dinâmica dos processos e levantamentos dos dados apresentados.

A empresa possui sistema de gestão integrada para registro dos dados reais, já o orçamento é realizado e acompanhado paralelamente em específico sistema de orçamento.

Para preservar os dados sigilosos da empresa, os números apresentados foram alterados, logo os números apresentados são fictícios somente para ilustração da metodologia utilizada.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa PPI Ltda iniciou suas atividades em dezembro de 1984. Está localizada no interior do estado do Paraná, em uma cidade com aproximadamente 42.000 habitantes e gera em torno de 3.000 empregos entre direto e indireto.

A unidade fabril possui uma máquina produtora de papel para impressão, com capacidade produtiva de 185.000 toneladas ano, utiliza na fabricação do papel um mix contendo 95% de pasta termomecânica produzida na própria unidade através de madeira (Pinus) proveniente de áreas de reflorestamento certificada pelo ¹FSC e 5% de celulose de fibra longa.

Atende cerca de 30% do mercado brasileiro, entre seus maiores clientes estão gráficas e grandes jornais do país, como: Plural e O Estado de São Paulo.

Entre seus pontos fortes pode-se destacar:

- ✓ Localização Geográfica;
- ✓ Único produtor no Brasil;
- ✓ Contratos de longo prazo para fornecimento de madeira e energia;
- ✓ Acesso a tecnologia de ponta desenvolvida em outras unidades do grupo na Europa;
- ✓ Bom relacionamento com sindicato;
- ✓ Utilização de madeira somente certificada;
- ✓ Marca reconhecida mundialmente.

¹ FSC: Conselho de Manejo Florestal (português brasileiro) ou Conselho de Gestão Florestal (português europeu) (Forest Stewardship Council em inglês - FSC) é uma organização não governamental que atua de forma independente e sem fins lucrativos, criada no final da década de 1980, por iniciativa de algumas instituições e pela pressão da sociedade européia, que estava preocupada com o avanço da destruição das florestas tropicais pelo mundo.

E seus pontos fracos são:

- ✓ Madeira de fibra curta, ocasionando baixa resistência do papel;
- ✓ Alto consumo de energia;
- ✓ Não produz sua própria energia;
- ✓ Altos custos de produção;
- ✓ Instabilidade do processo de produção;
- ✓ Dependência de um único produtor de celulose de fibra longa.

Dentre as oportunidades destacam-se:

- ✓ Apesar da queda na demanda externa o Brasil tem caminho inverso, e há perspectiva de crescimento;
- ✓ Ser único produtor local;
- ✓ Enfraquecimento de produtor norte americano;
- ✓ Condições ambientais favoráveis para o crescimento da produtividade de floresta no país;
- ✓ Recuperação de créditos de ICMS;

Já como fraquezas pode-se listar:

- ✓ Dumping de produtor norte americano, devido ao processo de falência;
- ✓ Declínio do mercado mundial, ocasionando queda no preço;
- ✓ Concorrentes externos com baixo custo de produção;
- ✓ Aumento no custo dos principais insumos, energia e madeira;
- ✓ Monopólio do fornecedor de madeira da região;
- ✓ Mídia eletrônica;
- ✓ Sistema brasileiro de impostos;
- ✓ Valorização do Real;
- ✓ Alta qualidade dos concorrentes externos;
- ✓ Dificuldade de atrair mão-de-obra qualificada para o interior do Paraná;
- ✓ Propaganda negativa para a plantação de pinus;

4.2 DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA

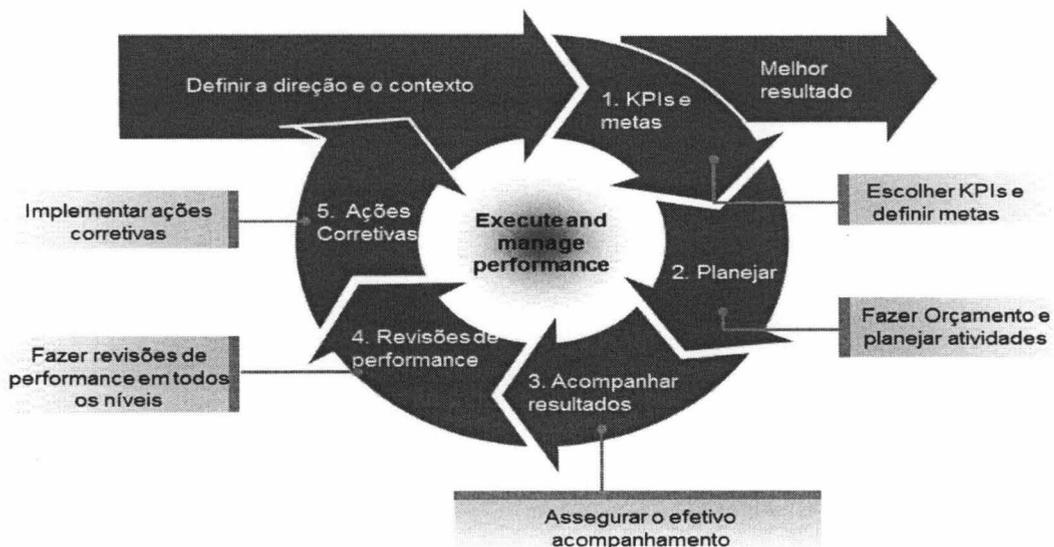
A estratégia da empresa é elaborada pelo Corporativo na Europa com a participação de representantes das unidades e depois cascadeada para todas as células de negócios do grupo e é revisada anualmente a fim de manter a sustentabilidade da organização

O foco central do grupo é:

- ✓ Melhorar a margem líquida através do fortalecimento do desempenho operacional, utilizando o sistema de gerenciamento de negócio padronizado chamado de “BPM” conforme figura n.8, lançamento de um programa para melhorar a rentabilidade a partir da identificação de possíveis reduções de custo, fechamento de capacidade de produção;
- ✓ Redução do nível de endividamento, suspendendo o pagamento de dividendos aos acionistas, orçamento para investimento restrito, venda de ativos;
- ✓ Evolução do desenvolvimento de novos negócios, ex. bio diesel.

Figura 8: BPM – Business Performance Management

O Ciclo BPM é um ferramenta importante para assegurar que a organização está tomando as ações corretas para entregar os objetivos



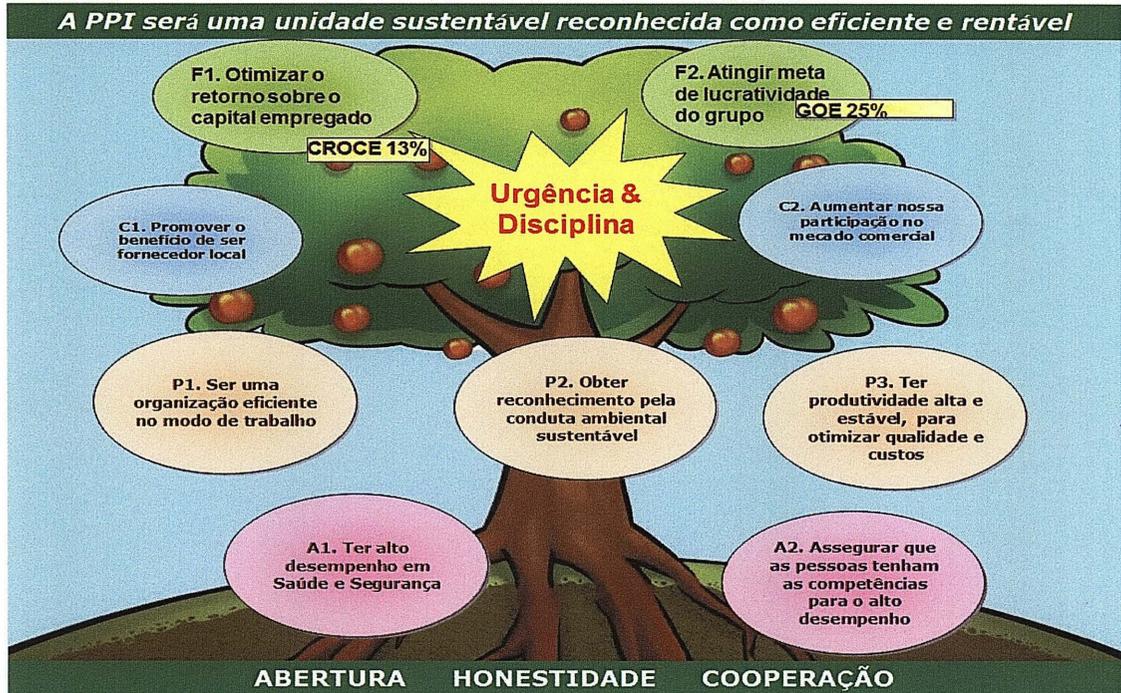
Durante o desdobramento da estratégia do grupo, na unidade brasileira foi elaborado o mapa estratégico, bem como a definição da visão da unidade e o lema, conforme abaixo:

VISÃO: Sustentabilidade: “Queremos suprir as necessidades presentes sem afetar negativamente nossa condição em atender as necessidades futuras, relacionado com a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da organização. **Eficiência, Rentabilidade e Reconhecimento:** Queremos ser eficientes em nosso modo de trabalho e rentáveis (13% CROCE) e ainda obter reconhecimento interno e externo sobre isso”.

LEMA: Urgência em resultados: “Priorizando nossas ações; decidindo com agilidade nos níveis corretos; executando com rapidez e eficácia; com o alinhamento da liderança; aplicando a cultura da consequência; com um modo disciplinado de trabalho. **Disciplina em nosso modo de trabalho:** com foco nos objetivos estabelecidos; seguindo regras e procedimentos; cumprindo acordos e compromissos (Negociar com antecedência); trabalhando com metodologia; vivenciando nossos valores e condutas de comportamento”.

VALORES: Os principais valores que norteiam o dia-a-dia na organização são: Abertura, honestidade e cooperação.

Figura 9: Mapa Estratégico



Para atender aos objetivos da estratégia são definidos grupos de atuação em macroatividades que auxiliarão na identificação de pontos que permitiram o alcance dos objetivos.

Figura 10: Macroatividades

Macroatividades 2011 - TOP8

Perspectiva	Obj Es	TOP-8 Macroatividades em 2010	Responsável	Lider
	F2	Explorar as oportunidades de novos negócios	XXXXXXX	XXXXXXX
	P1	Aprimorar os processos de compras e almoxarifado	XXXXXX	XXXXXXX
	P1	Reduzir gastos com serviços contratados	XXXXXXX	XXXXXXX
	P2	Assegurar o sucesso do projeto Arraial	XXXXXXX	XXXXXXX
	P3	Implementar processos de redução de energia	XXXXXXX	XXXXXXX
	P3	Melhorar a eficiência total das operações	XXXXXXX	XXXXXXX
	A1	Desenvolver e fortalecer programas de Saúde & Segurança	XXXXXXX	XXXXXXX
	A2	Implementar programa de desenvolvimento de pessoas	XXXXXXX	XXXXXXX

Os resultados alcançados pela empresa são acompanhados através dos indicadores de desempenho “KPI’s” pré-estabelecidos pelos departamentos e seus respectivos resultados são comunicados para toda a empresa através de diversos meios de comunicação que para a empresa deve ser: simples e objetivo sem ser maçante, conforme figuras abaixo:

Figura 11: KPI's – Indicadores de desempenho

KPI's 2011 - Orçamento (metas/resultados esperados)					
Código	Indicador	Unidade	Meta	FC 2010	OP 20111
F1	CROCE	%	13%	(2,14)	(2,79)
F1	GOE	%	25%	(0,60)	3,00
C1	MN Spread	%	18%	11,00	18
C1	Vendas Tributadas	ton	21,08	25,22	27
P1	Custos Fixos	mi R\$	52,26	51,78	46,94
P1	E-index	índice	0,93	1,08	0,93
P1	Eficiência total	%	91,45%	82,65	90,57
A1	H1	índice	0	0	0
A1	Diálogo com empregad	%	100%	99,79	100,00

Figura 12: Formas de Comunicação



4.3 DESCRIÇÃO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

As atividades para elaboração do orçamento iniciam-se em meados de agosto de cada ano, momento em que o corporativo libera as premissas e instruções para elaboração do orçamento. Estas premissas e instruções englobam:

- ✓ Premissas financeiras: O orçamento deve dar uma visão realista financeira das operações para o período em questão. O plano operacional deve ser construído sobre uma visão comum do futuro e o corporativo fornece a todas as unidades, as principais hipóteses relativas aos preços de insumos globais, como exemplo, preço de celulose, câmbio e macroeconomia.
- ✓ Metas de investimento: É divulgado a meta para investimento tanto em manutenção preventiva/corretiva, como para investimentos relacionados a desenvolvimento de novos ativos ou até mesmo substituição;
- ✓ Nível de emprego: Deve estar alinhado de acordo com o definido pelo corporativo adequado à estrutura instalada;
- ✓ Ferramenta de reporte dos resultados a ser utilizada: Atualmente o software utilizado é o Hyperion;
- ✓ Prazos para reporte do orçamento e revisões;

Após a divulgação das premissas pelo corporativo, é de responsabilidade da área de controladoria a elaboração do cronograma interno da unidade para elaboração do orçamento dentro do prazo estipulado pelo corporativo e também prover o envolvimento das áreas no processo, a área de controladoria conta com o apoio do gerente geral e financeiro para conseguir o comprometimento de todos no processo.

O período orçamentário do grupo é de quinze meses e os trabalhos não partem do zero, pois como a empresa trabalha com o orçamento contínuo, sempre projetando os doze meses seguintes já existe uma estimativa de receitas, custos e despesas. O que se faz neste momento é um refinamento das informações de acordo com as premissas e com base no que as áreas envolvidas tenham no mínimo 80% de certeza de que aquele cenário é factível de se concretizar.

Neste momento a área de controladoria libera o sistema de orçamento para que as áreas revisem as informações nas peças orçamentárias com base no cronograma conforme tabela 2, que é divulgado a todos os envolvidos.

Tabela 2: Cronograma Orçamento

Operational Plan 2011			
Atividades / Informações	Responsável	Prazo	SBPL (Peça/ Resp)
1. Capex (Investimentos)			
1.1 - Fluxo mensal de desembolso (com projetos em andamento e novos)	xxxxxxxxxx	23/09/2010	INV (Eng)
1.1 - Projeção das capitalizações (Encerramento dos projetos)	xxxxxxxxxx	23/09/2010	CAP (Eng)
2. Produções e Consumos			
2.1 - Capacidade de produção disponível de papel	xxxxxxxxxx	08/09/2010	X
2.2 - Volumes de produção de papel por especificação de produto	xxxxxxxxxx	17/09/2010	PPP (MP)
2.3 - Fumish de fibras por especificação (Kraft e TMP)	xxxxxxxxxx	17/09/2010	PPI (MP)
2.4 - Mix de madeiras (Consumo Costaneira):	xxxxxxxxxx	17/09/2010	PMW (TMP)
2.5 - Índice de conversão da madeira	xxxxxxxxxx	17/09/2010	PCW (Pátio)
2.6 - Insumos da área Máquina de Papel	xxxxxxxxxx	23/09/2010	PEM (MP)
2.7 - Insumos da PPEC	xxxxxxxxxx	23/09/2010	PCE (PPEC)
2.8 - Consumo de peças de desgastes	xxxxxxxxxx	23/09/2010	PCM (MP & PPEC)
2.9 - Provisão Compra de Madeira Energia e Processo	xxxxxxxxxx	23/09/2010	PSW (Supr. Madeira)
2.11 - Produção e Consumo de Ar e Vapor	xxxxxxxxxx	23/09/2010	PPI (Caldeira)
2.12 - Produção e Consumo de Água Tratada e Efluentes	xxxxxxxxxx	23/09/2010	PPI (ETE-ETA)
3. Energia elétrica			
3.1 - Consumos Específico de Energia mensal por centro de custo	xxxxxxxxxx	23/09/2010	PEC (Eletr)
3.2 - Consumos Cativo e Demanda, perdas	xxxxxxxxxx	23/09/2010	PEE, PDD, PPS (Eletr)
3.3 - Distrib. Compra energia (Empresa do Grupo/Mercado)	xxxxxxxxxx	23/09/2010	PDM (Eletr/Enerpar)
3.2 - Tarifas de energia elétrica mensal (Consumo e Demanda P e FP)	xxxxxxxxxx	23/09/2010	PTE (Eletr/Enerpar)
3.4 - Impostos da energia elétrica	xxxxxxxxxx	23/09/2010	IEE, EXX1 (Controladoria)
4. Vendas			
4.0 - Mix de vendas para a área de produção (última revisão)	xxxxxxxxxx	17/09/2010	X
4.1 - Resumo das vendas por especificação de produto - Volumes	xxxxxxxxxx	17/09/2010	X
4.2 - Projeção das vendas - Fretes, Comissões, Armazenagem, etc.	xxxxxxxxxx	23/09/2010	Interface PLN
4.3 - Comissões de Agenciamento (% Comissões/ Preço/Volume/)	xxxxxxxxxx	23/09/2010	PPA/PUA/PVA
5. Cobrança			
5.1 - Fluxo de recebimentos da Carteira de Cobrança Atual	xxxxxxxxxx	23/09/2010	LM
5.2 - % de inadimplência	xxxxxxxxxx	23/09/2010	LM
5.3 - Provisão para devedores duvidosos	xxxxxxxxxx	23/09/2010	LM
6. Despesas com Manutenção			
6.1 - Despesas com Materiais (por conta e c.custos)	xxxxxxxxxx	23/09/2010	MDT
6.2 - Despesas com Serviços (por conta e c.custos)	xxxxxxxxxx	23/09/2010	MDT
7. Despesas com Pessoal			
7.1 - Benefícios (alimentação, assist médica, transporte, escola, etc...)	xxxxxxxxxx	23/09/2010	MDT
7.2 - Provisão PPR / Performance Contracts	xxxxxxxxxx	23/09/2010	X
7.3 - Arquivo com Custo de Folha para carga no SBPL (sistema de orçamento)	xxxxxxxxxx	23/09/2010	Interface c/ MDT (Arquivo Excel
7.4 - Fluxo de caixa da Folha	xxxxxxxxxx	23/09/2010	Interface c/ MDT (Arquivo Excel
7.5 - Nº de funcionários por área	xxxxxxxxxx	23/09/2010	QPE (RH - interface)
9. Despesas Gerais			
10.1 - Custos Fixos departamentais (com detalhes), baseada no FCST 2011*	xxxxxxxxxx	23/09/2010	MDT (todos)
10.2 - Impostos (federais, estaduais e municipais)	xxxxxxxxxx	15/10/2010	CONTABIL
10.3 - Provisão de Seguros (risco nomeado, multirisco, veículos, Florestal)	xxxxxxxxxx	23/09/2010	MDT (TES)
10.4 - Desembolso de Seguros (risco nomeado, multirisco, veículos, Florestal)	xxxxxxxxxx	23/09/2010	LM (Tes)
10.5 - Dividendos ou Juros sobre Capital	xxxxxxxxxx	15/10/2010	CONTROLARIA
* somente pequenas revisões, valores dos FCST 2011 virão por interface			
11. Premissas Financeiras			
11.1 - Índice inflacionário	xxxxxxxxxx	17/09/2010	Corporativo
11.2 - Taxa cambial	xxxxxxxxxx	01/10/2010	Corporativo
11.3 - Internal Services (Custos do corporativo rateado entre as unidades do grupo)	xxxxxxxxxx	13/10/2010	Corporativo
12. Financiamentos, invoices e outros a pagar			
12.1 - Financiamentos intercompany	xxxxxxxxxx	23/09/2010	PEI/PPF (Tes)
12.2 - Invoices a pagar	xxxxxxxxxx	23/09/2010	LM (Tes)
13. Precificação insumos e peças de desgastes			
13.1 - Custo unitário da Celulose (Preço celulose + Frete + Despachantes + Impostos)	xxxxxxxxxx	23/09/2010	PPB, PID, PFF (Supr)
13.2 - Custo unitário da Madeira (madeira em pé + serviços + frete + impostos)	xxxxxxxxxx	23/09/2010	PPW, PFW (Supr. Mad)
13.3 - Custos unitários das peças de desgastes com os devidas Aliquotas de IPI, ICMS.	xxxxxxxxxx	23/09/2010	PPB, PID, PFF (Supr)
13.4 - Custos Unitário de produtos Químicos e de Embalagem + Custo do Frete + Impo	xxxxxxxxxx	23/09/2010	PPB, PID, PFF (Supr)
14. Créditos de impostos			
14.1 Créditos da Energia	xxxxxxxxxx	30/09/2010	PED, PCP, ZZZ, PEI (Contr)
14.1 Créditos da Madeira	xxxxxxxxxx	30/09/2010	PIW, PEW (Controladoria)
14.1 Créditos dos outros insumos	xxxxxxxxxx	30/09/2010	PIC, IAI (Controladoria)
15. *1ª Reunião de Avaliação dos Resultados			
	xxxxxxxxxx	08/10/2010	Na mesma reunião de performance do Mês
16. * Reunião Final de Avaliação dos Resultados p/ Envio ao Corporativo			
	xxxxxxxxxx	27/10/2010	Na mesma reunião de Estratégia do Mês
17. *Conference Call com o Corporativo			
	xxxxxxxxxx	28/10/2010	
18. Envio do OP 2011 para o Corporativo			
	xxxxxxxxxx	29/10/2010	
* convocação será feita posteriormente			

O papel da controladoria vai além de liberar o sistema, ela tem também como uma das suas principais responsabilidades auxiliar as áreas nas revisões das peças, a fim de garantir que os números reflitam o mais próximo da realidade possível.

Após as revisões pelas áreas a controladoria consolida todos os dados e apresenta na reunião de performance (reunião gerencial para avaliação resultado do mês) o resultado do orçamento ao time gerencial, para auxiliar a avaliação do orçamento a área apresenta as premissa do orçamento em comparativo com dados históricos dos principais indicadores, tais como: produção, vendas, custos diretos e indiretos, etc., conforme alguns exemplos a seguir.

- **Orçamento de Investimento:**

- ✓ O principal investimento de 2011 é o Gear Box (Caixa de Entrada) para refinador primário, que propiciará a redução no consumo específico de energia em 0,20 MWh/ton o que se traduzirá na queda do custo com energia em 13 USD/ton.

Tabela 3: Planejamento Investimentos

Projeto - Nome	Area	Ano - Aprovação	Categoria	Moe da	Q1	Q2	Q3	Q4	2011
IFRS	GEN	2011	CB	BRL		0,20	0,25		0,5
IT Project		2011	CB	BRL	0,16		0,15		0,3
Overhaul RD04(new project)	TMP	2010	CB	BRL	0,70				0,7
Refiner Secondary RD05 Upgrade	TMP	2010	CB	BRL	0,63	0,66	0,00		1,3
Spare Partes TMP	TMP	2010	CB	BRL	1,52				1,5
Stream Splitters - Spare housing	TMP	2011	CB	BRL			0,50		0,5
Overhaul Compressor 2	UTIL	2011	CB	BRL	0,25				0,3
Overhaul Compressor 3	UTIL	2011	CB	BRL	0,03				0,0
Overhaul Filter Thickness	PM	2011	CB	BRL	0,25				0,3
Drive MP1 changes	PM	2011	CB	BRL	0,07				0,1
Wrapping Line	PM	2010	CB	BRL	0,12				0,1
Gear Box - PSF spare	TMP	2008	CB	BRL	0,15				0,2
Impregnator Screw Spare	TMP	2011	CB	BRL				0,50	0,5
Upgrade of eletric instalation	PM	2011	CB	BRL		0,30			0,3
Boiler Safaty improvement - Phase 1/2	UTIL	2011	CB	BRL			0,15	0,15	0,3
Master Pieces for AC450 DCS TMP1 upgrac	TMP	2011	CB	BRL		0,70			0,7
Upgrade do Profimatic Voith	TMP	2011	CB	BRL			0,27		0,3
Overhaul Chipper Rotor	TMP	2011	CB	BRL		0,25			0,3
TMP Upgrade Step 4	TMP	2010	DB	BRL	0,70	0,30			1,0
Effluent Temperature Reduction	UTIL	2010	DB	BRL			0,90		0,9
Improvement - Kraft Refiner line	PM	2010	DB	BRL		0,30			0,3
TMP RTS(GearBox)	UTIL	2010	DB	BRL			0,54		0,5
TOTAL CB + DB					4,6	2,7	2,8	0,7	10,7

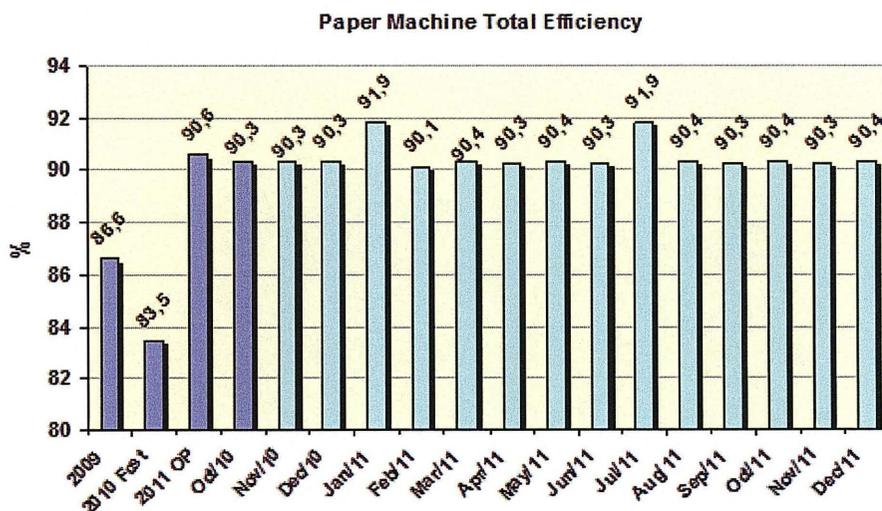
- **Premissas de produção**

- ✓ Operar com novo modelo operacional, desligando um dos refinadores da linha de produção de pasta;
- ✓ Planejado redução de produção em 192hs, 96 horas de parada em janeiro para manutenção do refinador RD4 e 96 horas de parada em julho para instalação de novo equipamento “caixa de entrada” na linha de produção de pasta.

Tabela 4: Orçamento de produção

Orçamento de Produção														
Produção	unidade	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11	2011
Produção base 48,8 g/m ²	t	10746	11141	12311	11900	12316	11921	11183	12324	11921	12350	11938	12311	142.363
Produção (gramatura média)	t	10260	10640	11780	11400	11780	11400	10640	11780	11400	11780	11400	11780	136.040
Produção (média mensal)	t	380	380	380	380	380	380	394	380	380	380	380	380	381
Papel Embalado - NR12 (45 STD)	t	5960	6140	6530	6150	6580	6400	6640	6680	6400	6980	6600	6530	77.590
Papel Embalado - NR11 (48,8 STD)	t	2500	2500	3200	3300	3200	3000	2000	3000	3000	2800	2800	3300	34.600
Bobinas de Papel - NR14 (48,8 HS)	t	1800	2000	2050	1950	2000	2000	2000	2100	2000	2000	2000	1950	23.850
Produtividade (gram média)	kg/cm/d	591,7	580,7	583,3	583,5	583,1	582,5	589,6	582,7	582,5	581,5	581,6	583,3	584
Gramatura média	g/m ²	46,6	46,6	46,7	46,8	46,7	46,7	46,4	46,6	46,7	46,5	46,6	46,7	47
Velocidade média	m/min	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960
Paper efficiency	%	98,2	98,2	98,2	98,2	98,2	98,2	98,2	98,2	98,2	98,2	98,2	98,2	98
Time efficiency	%	93,6	91,8	92,0	91,9	92,0	91,9	93,6	92,0	91,9	92,0	91,9	92,0	92
Total efficiency	%	91,9	90,1	90,4	90,3	90,4	90,3	91,9	90,4	90,3	90,4	90,3	90,4	91
Produtividade	t/h	15,8	15,8	15,8	15,8	15,8	15,8	16,4	15,8	15,8	15,8	15,8	15,8	16
Produtividade base 48,8 g/m ²	t/h	16,6	16,6	16,5	16,5	16,6	16,6	17,3	16,6	16,6	16,6	16,6	16,5	17
Tempo Calendário	horas	648,0	672	744	720	744	720	648	744	720	744	720	744	8.568

Figura 13: Eficiência Máquina Papel



- **Premissas de vendas:**

- ✓ Redução no volume de vendas em 37.322 toneladas devido ao novo modelo operacional;

Figura 14: Orçamento de vendas

Vendas		Orçamento - Versão n.1		Orçamento - Versão n.2	
		2.010	2.011	2.010	2.011
Quantidade	t	149.119	172.639	149.715	135.317
Preço	US\$/t	800	818	810	842
Impostos	US\$/t	55	43	57	56
Comiss.	US\$/t	0	0	0	0
Rebates	US\$/t	3	0	3	0
Armaz.	US\$/t	0	0	0	0
Fretes	US\$/t	54	59	54	58
Prazo	dias	61	64	61	59
Preço Vendas	US\$/t	743	776	750	786
Custo Distribuição	US\$/t	-49	-53	-49	-53
Preço líquido vendas	US\$/t	694	723	701	733
Receita Bruta	US\$	110.724	133.933	112.263	106.363
Cambio			1,7080		1,7080

- **Premissas consumo e preço de energia:**

- ✓ Redução no consumo de energia a partir de agosto de 2011 devido a instalação da caixa de entrada na linha de produção de pasta.
- ✓ Redução no imposto ICMS para Copel até setembro de 2011 e para Mercado até outubro devido a inscrição no programa "BOM EMPREGO"

Figura 15: Consumo específico de energia

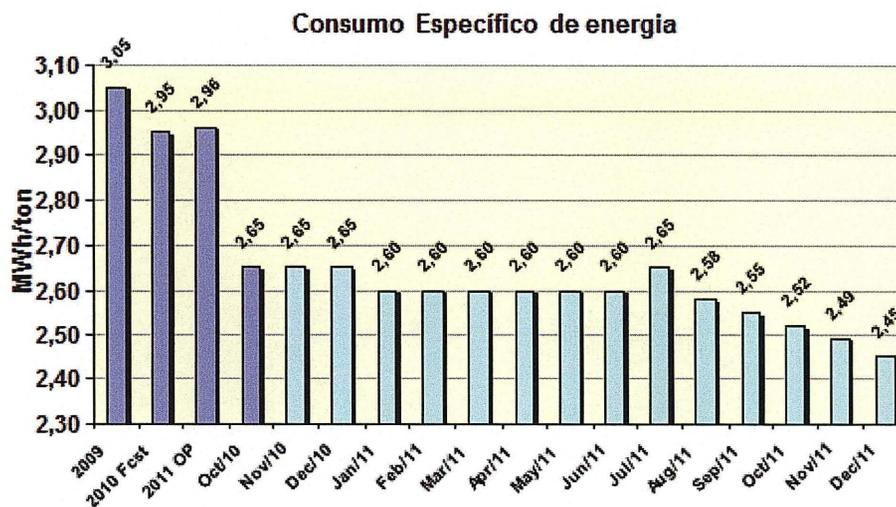
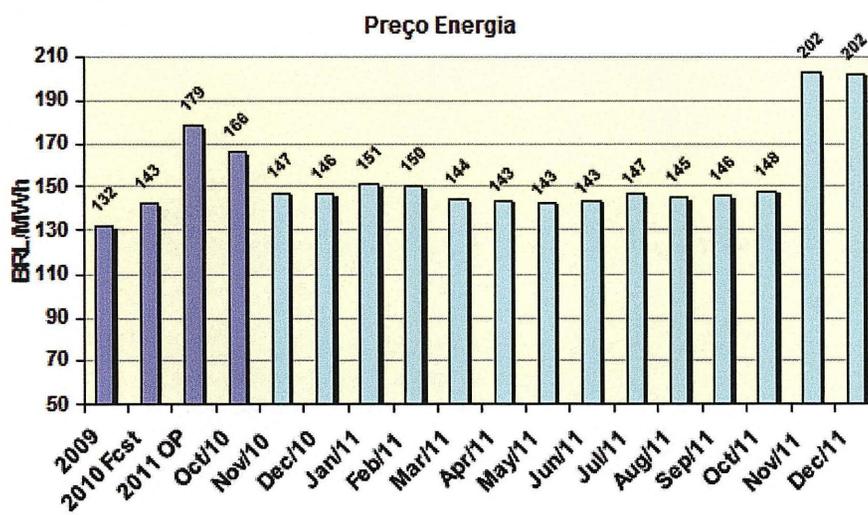


Figura 16: Preço energia



- **Premissas consumo e preço celulose:**

- ✓ Redução no consumo de celulose a partir de outubro de 2011 devido a instalação da caixa de entrada na linha de produção de pasta;
- ✓ Preços conforme premissas do corporativo;

Figura 17: Consumo específico celulose

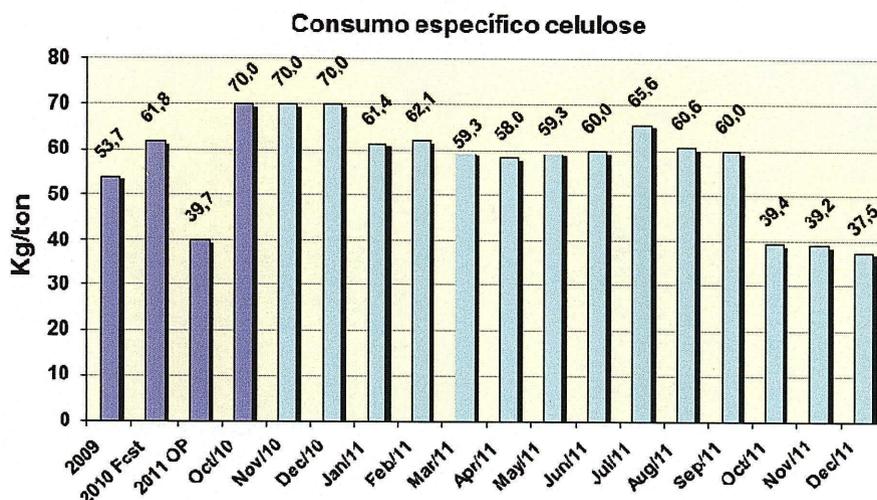
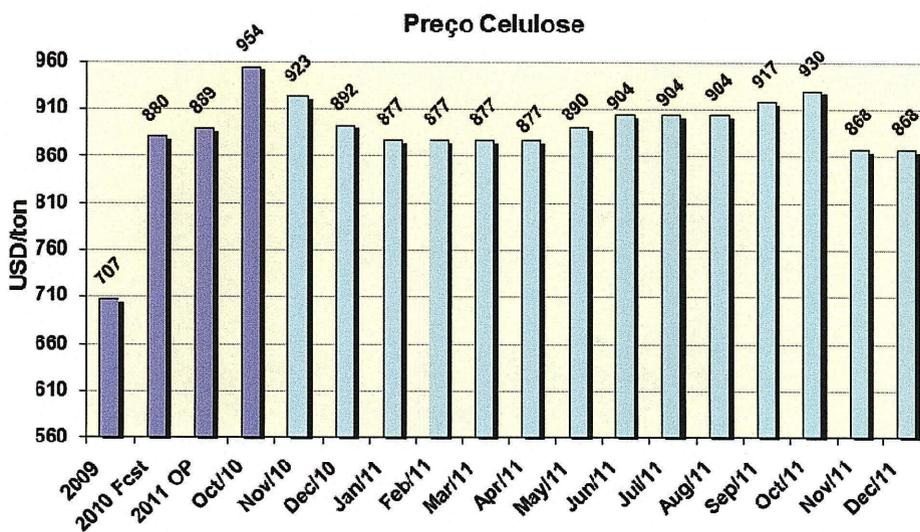


Figura 18: Preço celulose



• **Premissas custos fixos:**

- ✓ Reestruturação no quadro de pessoal;
- ✓ Redução em serviços contratados, em função dos trabalhos realizados pela macroatividade “P1 – Reduzir gastos com serviços contratados” através da revisão de contratos existentes, redução de escopo, como por exemplo: contratos de limpeza, segurança patrimonial, etc. ;
- ✓ Aumento nos custos com pessoal em novembro devido a aumento de 7% em função de acordo coletivo;

Figura 19: Número pessoal

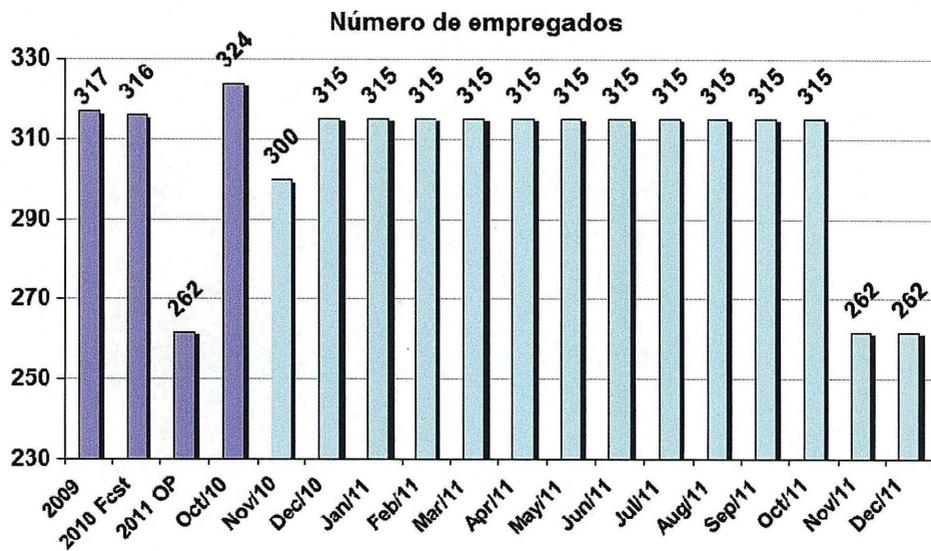


Figura 20: Folha pagamento em reais mil

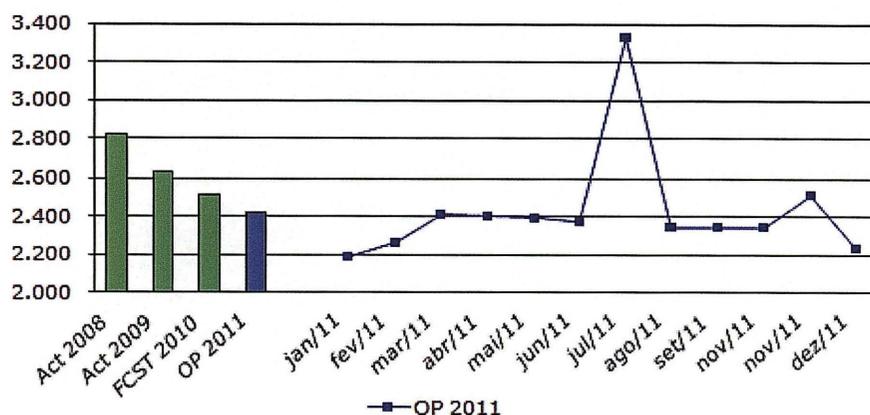


Tabela 5: Custos fixos em reais mil

	YTD	FCST 10 (9+3)	OP 2011	Dev	Dev	Dev
	Real 2009			Real 09 X Fcst10	Fcst 10 X OP 11	Real 09 X OP 11
Salários	27.043.133	27.904.870	25.901.946	-861.737	2.002.924	1.141.187
Horas extras	802.035	769.943	343.570	32.092	426.373	458.464
Benefícios	3.312.924	2.838.639	2.925.351	474.284	-86.711	387.573
Treinamento	341.439	300.208	4.517	41.230	295.692	336.922
Total com pessoal	31.499.530	31.813.660	29.175.384	-314.131	2.638.277	2.324.146
Total Manutenção	8.708.117	8.999.187	8.500.000	-291.070	499.187	208.117
Serviços Corporativo	934.597	327.254	406.717	607.343	-79.463	527.880
Serviços Contratados	5.390.266	4.383.412	3.552.655	1.006.853	830.757	1.837.611
Consultoria	558.477	529.903	336.348	28.574	193.555	222.129
Advogados	567.884	493.513	382.300	74.370	111.213	185.584
Viagens	718.202	610.632	783.826	107.570	-173.194	-65.624
Auditoria	237.484	239.844	208.621	-2.360	31.223	28.863
Materiais de Informática	2.121	4.143	17.600	-2.022	-13.457	-15.479
Comunicação	279.550	381.721	340.598	-102.171	41.123	-61.048
Impostos e taxas	136.194	48.887	35.051	87.306	13.836	101.142
Aluguel	329.038	977.438	283.464	-648.400	693.974	45.574
Outros custos administrativos	165.076	191.751	208.723	-26.675	-16.973	-43.647
Doações	368.930	479.387	233.200	-110.456	246.187	135.730
Material de escritório	267.887	159.986	280.202	107.901	-120.216	-12.315
Custos com transportes	83.459	172.571	263.181	-89.111	-90.610	-179.722
Outros custos fixos	173.769	513.957	601.070	-340.188	-87.113	-427.301
Serviços informática	1.029.434	839.084	853.950	190.350	-14.867	175.484
Seguros	808.720	606.991	475.861	201.729	131.130	332.859
Total outros custos	12.051.087	10.960.473	9.263.368	1.090.614	1.697.105	2.787.719
TOTAL GERAL	52.258.734	51.773.321	46.938.752	485.413	4.834.569	5.319.982

Para sumarizar o resultado a área de controladoria apresenta os relatórios abaixo:

- Custos de produção e suas principais variações que na empresa é chamado de “MGCC – Mill Gate Cash Cost”.

Tabela 6: MGCC - Relatório custo de produção USD/tonelada

Custos Produção - PPI Ltda
FC Dez 2010 vs. Orçamento 2011 - Dez
US\$ / Tonelada

Acumulado ano	FC	Variações						Orçamento	Deviation
		preço	cambio	consumo	Vol / Mix	impostos	outros		
	149.717							136.040	-13.677
Energia	238	-20	-6	31	-1	9		225	13
Madeira	96	-8	-2	-4	-0	1		109	-13
Químicos	32,2	-2	(0,6)	1	-0	1,7	0	33	(0,4)
Celulose	54	-1		9	-3	0		49	5
Vestimentas	9	-1		-0	-1		0	12	-3
Outros custos diretos	18		-1				5	14	5
Embalagem	18	-1	-1	1		1	-0	17	1
Vapor	37	-7	-1	2				43	-7
Sub-total custos variáveis	503	-39	-12	39	-5	13	5	502	1
Salários	126		-4		-13		17	126	0
Manutenção	33		-1		-3		1	37	-3
Serviços Corporativo	10		-0		-1		0	11	-1
Serviços Contratados	16		-0		-2		2	15	0
Viagens / Consultoria	7		-0		-1		1	7	-0
Outros Custos fixos	18		-1		-2		5	15	2
Sub-total custos fixos	210		-6		-21		26	212	-1
Custo no portão da fábrica	713	-39	-18	39	-26	13	31	713	-1
Custo Distribuição	36		-1				-11	48	-12
Custo entrega no cliente	748	-39	-19	39	-26	13	20	761	-13

Tabela 7: Tabela 5: MGCC - Relatório custo de produção USD/mil

Custos Produção - PPI Ltda
FC Dez 2010 vs. Orçamento 2011 - Dez
US\$ Mil

Acumulado Ano	FC 149.717	Sources of Deviation - Favorable / (Unfavorable)						OP 136.040	Deviation -13.677
		Price	Fx	Consumption	Vol / Mix	Taxes	Other		
Câmbio Médio USD/BRL	-							1,7080	-7%
Energia	35.560	-2.995	-967	4.682	2.752	1.530		30.559	5.001
Madeira	14.399	-1.127	-339	-651	1.495	145		14.875	-476
Químicos	4.820	-305	-95	94	434	257	1	4.433	387
Celulose	8.148	-136		1.353	208	44		6.679	1.469
Vestimentas	1.335	-210		-63	-0		6	1.603	-267
Outros custos diretos	2.739		-103		186		813	1.844	896
Embalagem	2.696	-97	-82	117	227	200	-28	2.360	336
Vapor	5.538	-1.028	-179	234	595			5.917	-379
Sub-total custos variáveis	75.235	-5.898	-1.766	5.766	5.897	2.175	792	68.269	6.966
Salários	18.836		-572				2.326	17.082	1.754
Manutenção	5.014		-152				190	4.977	37
Serviços Corporativo	1.532		-47				34	1.544	-12
Serviços Contratados	2.330		-71				320	2.080	250
Viagens / Consultoria	1.067		-32				98	1.002	65
Outros Custos fixos	2.687		-82				665	2.104	583
Sub-total custos fixos	31.465		-955				3.633	28.787	2.678
Custo no portão da fábrica	106.700	-5.898	-2.721	5.766	5.897	2.175	4.425	97.056	9.644
Custo Distribuição	5.318		-9				-1.164	6.491	-1.173
Custo entrega no cliente	112.018	-5.898	-2.730	5.766	5.897	2.175	3.261	103.547	8.471

- Resultado do período anualizado comparando com a previsão anterior;

Tabela 8: Resultado período

	Período	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	YE Orc	(Prev. Ant)	
		Prev 11	Prev 11	Prev 11	Prev 11	Out 10	Set 10	Variação
Volume Produção	Tonelada	32.680	34.580	33.820	34.960	136.040	173.335	-37.295
Volume Vendas	Tonelada	31.503	34.922	34.024	34.869	135.317	172.639	-37.322
Estoque Produto Acabado	Tonelada	1.731	1.389	1.186	1.277	1.277	1.251	26
Preço de vendas ao cliente	USD / Ton	798	798	775	774	786,0	778,2	7,8
Custo Distribuição	USD / Ton	47	47	47	51	48	52	-4,0
Preço de Vendas líquido	USD / Ton	752	751	728	723	738	725	12,6
Custo direto	USD / Ton	502	496	474	534	502	578	-76,3
Custo indireto	USD / Ton	214	206	209	218	212	167	44,3
Custo total produção	USD / Ton	716	702	683	752	713	745	-31,9
Custos Indiretos	M USD	6.985	7.112	7.080	7.611	28.788	28.993	-205
Receita Operacional	M USD	1,0	1,7	1,5	-1,0	3,2	-3,9	7,1
Receita Operacional - margem	%	4,1	6,3	5,7	-3,8	3,0	-2,9	6,0

- Fluxo de caixa: Apresenta a movimentação do período, separando as receitas, os custos de produção detalhando os de maior relevância, os investimentos e as despesas/receitas financeiras.

Tabela 9: DFC - demonstração do fluxo de caixa

EMPRESA	RELATÓRIO		MOEDA									
	3-DFC		Dólar / mil									
3000- PPI LTDA.	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Receitas	9.821	9.618	8.795	9.434	9.710	10.030	9.940	9.683	9.411	9.440	9.652	9.671
Receitas (Agenciamento Papel Importado)	-	18	15	14	15	14	20	20	18	49	39	65
Outras Receitas	125	-	491	-	-	444	-	-	426	-	-	354
Total entradas	9.946	9.636	9.301	9.448	9.725	10.488	9.960	9.702	9.855	9.489	9.691	10.090
Celulose	828	816	788	606	636	673	636	682	678	693	708	688
Energia	2.597	2.679	2.848	2.737	2.817	2.737	2.664	2.844	2.735	3.224	3.894	3.951
Madeira (processo/energia)	1.871	1.913	1.913	1.913	1.913	1.920	1.920	1.939	1.939	1.946	1.946	1.946
Químicos	458	434	441	472	469	476	470	449	457	462	472	468
Outros Custos Diretos	276	262	249	267	276	281	281	268	272	281	294	293
Salários/Benefícios/Encargos	1.475	1.430	1.428	1.425	1.414	1.452	1.402	1.403	1.403	1.393	2.054	1.422
Outros Custos Fixos	1.361	1.122	1.360	1.173	1.179	1.234	1.226	1.318	1.277	1.263	1.525	1.197
Frete (venda papel)	639	583	584	658	677	698	697	680	675	677	690	701
Taxas	0	11	2	0	0	3	0	1	2	0	-	1
Serviços Corporativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Saídas	9.503	9.251	9.613	9.252	9.381	9.473	9.297	9.584	9.439	9.937	11.583	10.667
Saldo Operacional	443	385	(312)	196	344	1.015	663	119	416	(448)	(1.891)	(577)
Investimentos (CB / DB)	862	908	908	608	608	608	431	431	431	157	157	155
Total Investimentos	862	908	908	608	608	608	431	431	431	157	157	155
Saldo após investimentos	(418)	(523)	(1.221)	(411)	(264)	408	232	(313)	(15)	(605)	(2.048)	(732)
Empréstimos empresas do Grupo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juros empréstimo empresas grupo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receitas/juros operações financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo movimentação financeira	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo após movimentação financeira	(418)	(523)	(1.221)	(411)	(264)	408	232	(313)	(15)	(605)	(2.048)	(732)
Saldo inicial (caixa / bancos)	1.922	1.504	980	(240)	(651)	(916)	(508)	(276)	(589)	(604)	(1.209)	(3.257)
Saldo final	1.504	980	(240)	(651)	(916)	(508)	(276)	(589)	(604)	(1.209)	(3.257)	(3.989)
Aplicações	1.963	1.963	1.963	1.963	1.963	1.963	1.963	1.963	1.963	1.963	1.963	1.963
Aplicações restritas	7.359	7.359	7.359	7.359	7.359	7.359	7.359	7.359	7.359	7.359	7.359	7.359
Saldo Final	10.826	10.302	9.082	8.670	8.406	8.814	9.046	8.733	8.718	8.113	6.065	5.333

• Demonstração de resultados e Balanço Patrimonial:

Tabela 10: Demonstração resultado

Results - PPI		FCST						OP 11			
		2010	2011	Q1 10	Q2 10	Q3 10	Q4 10	Q1 11	Q2 11	Q3 11	Q4 11
		FCST	Orçamento	jan-mar	abr-jun	Jul-set	out-Dez	jan-mar	abr-jun	Jul-set	out-Dez
Cambio	BRL/USD	1,763	1,708	1,802	1,792	1,749	1,708	1,708	1,708	1,708	1,708
Preço venda portão da fábrica	USD/t	751	786	688	720	776	826	798	798	775	774
Custo distribuição	USD/t	-46	-48	-50	-45	-45	-46	-47	-47	-47	-51
Preço líquido de vendas	USD/t	704	738	638	675	731	781	752	751	728	723
Custo produção	USD/t	-713	-713	-645	-667	-819	-736		-702	-683	-752
Volume Vendas	t	149.915	135.317	37.109	41.366	36.158	35.282	31.503	34.922	34.024	34.869
Volume Produção	t	149.718	136.040	37.506	42.222	35.556	34.434	32.680	34.580	33.820	34.960
Estoque produto acabado	t	554	1.277	843	1.700	806	554	1.731	1.389	1.186	1.277
USD 000											
Receita vendas	USD	112.514	106.362	25.532	29.773	28.059	29.150	25.147	27.865	26.361	26.990
Variação cambial contas a receber	USD	293	0	-730	-164	1.186	0	0	0	0	0
Custo distribuição	USD	-6.925	-6.491	-1.856	-1.844	-1.618	-1.607	-1.469	-1.645	-1.606	-1.771
Comissões vendas papel importado	USD	0,0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras receitas	USD	997	0	82	-24	939	0	0	0	0	0
Receita vendas líquida	USD	106.878	99.872	23.029	27.740	28.566	27.543	23.677	26.221	24.755	25.219
Custo total de produção	USD	-106.823	-97.059	-24.180	-28.176	-29.128	-25.338	-23.389	-24.273	-23.107	-26.290
variação cambial contas a pagar	USD	-62	0	23	113	-198	0	0	0	0	0
variação estoque produto acabado	USD	207	422	274	509	-295	-281	739	-204	-151	37
Outros	USD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros Custos	USD	-823	0	-37	-115	-604	-67	0	0	0	0
GOE - Receita Operacional	USD	-623	3.234	-892	71	-1.659	1.856	1.028	1.743	1.497	-1.034
Outros ganhos e perdas	USD	65	201	-37	-115	-604	821	201	0	0	0
EBITDA	USD	-558	3.436	-929	-44	-2.263	2.678	1.229	1.743	1.497	-1.034
Depreciação	USD	-18.627	-18.486	-4.420	-4.478	-5.098	-4.631	-4.621	-4.621	-4.622	-4.622
EBIT	USD	-19.185	-15.051	-5.349	-4.522	-7.360	-1.953	-3.392	-2.878	-3.125	-5.656
GOE Margin	%	(0,6)	3,0	(3,6)	0,2	(5,7)	6,4	4,1	6,3	5,7	(3,8)
EBIT Margin	%	(18,0)	(15,1)	-23,23	-16,30	-25,77	-7,09	-14,33	-10,98	-12,62	-22,43
CROCE											
GOE	USD	-623	3.234	-892	71	-1.659	1.856	1.028	1.743	1.497	-1.034
Outros	USD	311	0								
variação estoque	USD	4.951	-1.065	1.451	3.340	13.860	14.250	-7.795	-928	644	542
Capex (CB)	USD	-6.433	-4.685	0	0	0	0	8.300	0	0	0
Capex (DB)	USD	-1.531	-1.581	-91	-211	-849	-380	-1.821	-136	-217	-174
Retorno de Caixa	USD	-3.325	-4.097	469	3.200	11.352	15.726	-288	679	1.924	-666
Média do Capital empregado	USD	155.370	146.699	207.420	156.302	147.541	151.169	196.746	151.178	148.095	143.379
CROCE	%	-2,14	-2,79	0,23	2,05	7,69	10,40	-0,15	0,45	1,30	-0,46

Figura 21: Preços, custos e receita operacional

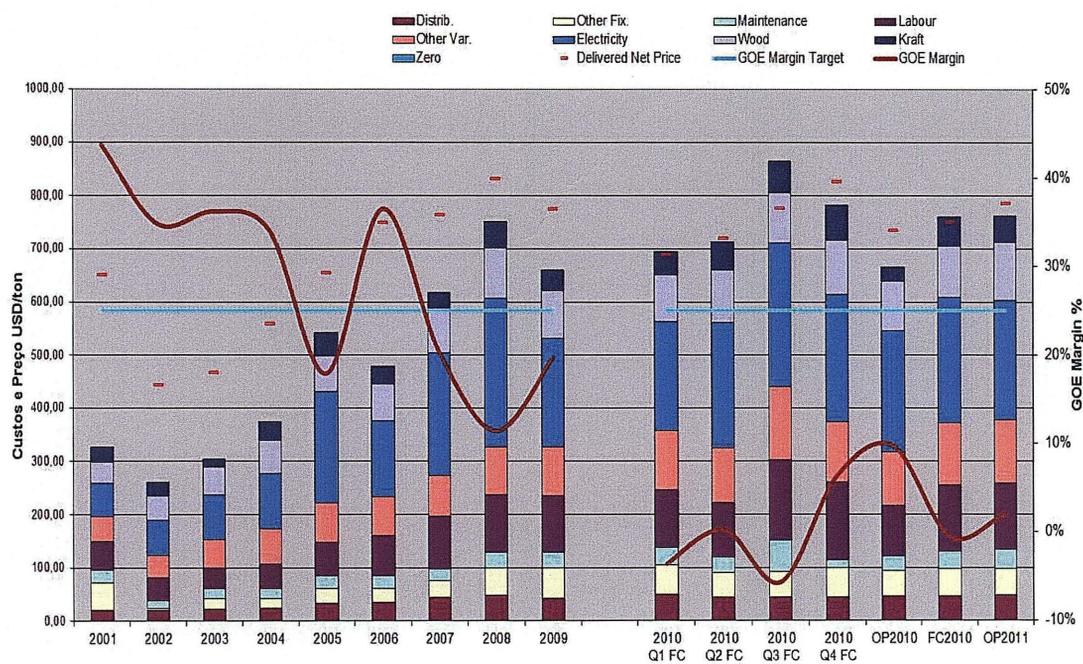


Tabela 11 Balanço Patrimonial

EMPRESA 3000- PPI LTDA.	VERSÃO	ANO	RELATÓRIO	MOEDA
	2-BUDGET 2011	2011	2-BALANÇO	Dólar
Estrutura	1ºTrimestre	2ºTrimestre	3ºTrimestre	4ºTrimestre
Other intangible assets - Acquisition cost	1.328.090,00	1.328.090,00	1.328.090,00	1.328.090,00
Other intangible assets - Acc. depreciation	(890.162,00)	(1.014.224,00)	(1.038.286,00)	(1.062.348,00)
Amortization Deferred Assets - Acq.cost	1.640.171,00	1.640.171,00	1.640.171,00	1.640.171,00
Amortization Deferred Assets - Compass	(656.129,00)	(738.145,00)	(820.162,00)	(902.178,00)
Other intangible assets	1.321.970,00	1.215.892,00	1.109.813,00	1.003.735,00
Buildings, mill offices & plant - Acquisition cost	56.890.917,00	56.890.917,00	56.890.917,00	56.890.917,00
Buildings, mill offices & plant - Acc. Depr.	(47.996.306,00)	(48.214.555,00)	(48.432.805,00)	(48.651.055,00)
Farm Land	-	-	-	-
Land - Acquisition cost	281.563,00	281.563,00	281.563,00	281.563,00
Land, buildings, oth. Property	9.176.174,00	8.957.924,00	8.739.675,00	8.521.425,00
Forests - Acquisition cost	2.971.883,00	2.971.883,00	2.971.883,00	2.971.883,00
Forests - Acc. depreciation	-	-	-	-
Forests	2.971.883,00	2.971.883,00	2.971.883,00	2.971.883,00
Plant under construction	22.089.239,00	24.767.594,00	24.415.340,00	24.296.488,00
Machinery and plant - Acquisition cost	355.794.194,00	355.794.194,00	357.969.732,00	359.383.081,00
Machinery and plant - Acc. depreciation	(237.564.379,00)	(241.847.088,00)	(246.129.832,00)	(250.412.996,00)
Big Spare-parts - Acquisition cost	1.808.167,00	1.808.167,00	1.808.167,00	1.808.167,00
Big Spare-parts - Acc. Depreciation	(76.745,00)	(76.745,00)	(76.745,00)	(76.745,00)
Automobiles - Acquisition cost	274.392,00	274.392,00	274.392,00	274.392,00
Automobiles - Acc. depreciation	(248.865,00)	(250.582,00)	(252.300,00)	(254.017,00)
Machinery and plant	119.986.763,00	115.702.336,00	113.593.413,00	110.721.881,00
Fixture & fittings - Acquisition cost	5.269.936,00	5.269.936,00	5.269.936,00	5.269.936,00
Fixture & fittings - Acc. depreciation	(4.978.383,00)	(4.990.876,00)	(5.003.368,00)	(5.015.861,00)
Fixture, fittings	291.552,00	279.059,00	266.566,00	294.074,00
Tangible fixed assets	155.837.582,00	153.894.789,00	151.096.693,00	147.769.488,00
Investments in subsidiaries	49.981.796,00	49.981.796,00	49.981.796,00	49.981.796,00
Other long-term receivables	325.207,00	325.207,00	325.207,00	325.207,00
Financial assets	50.307.003,00	50.307.003,00	50.307.003,00	50.307.003,00
TOTAL NON CURRENT ASSETS	206.144.586,00	204.201.792,00	201.403.696,00	198.076.491,00
Wood stocks	223.061,00	406.382,00	351.406,00	392.358,00
Purchased Pulp	869.952,00	869.952,00	869.952,00	869.952,00
Chemicals	246.469,00	246.469,00	246.469,00	246.469,00
Work in progress	204.953,00	204.953,00	204.953,00	204.953,00
Packaging stock	144.420,00	138.273,00	132.125,00	125.099,00
Other production material	5.604.701,00	5.604.701,00	5.604.701,00	5.604.701,00
Energy	160.213,00	208.645,00	209.195,00	228.898,00
Finished goods Newsprint	351.758,00	1.090.802,00	886.852,00	736.056,00
Inventory	7.805.531,00	8.770.180,00	8.505.657,00	8.408.491,00
Accounts Receivable	19.170.459,00	17.946.958,00	18.556.837,00	17.808.656,00
Accounts receivable, Intercompany	202.299,00	400.825,00	605.520,00	800.193,00
Other Receivables	1.108.131,00	983.131,00	983.131,00	983.132,00
Provision bad debt	(1.713.944,00)	(1.713.944,00)	(1.713.944,00)	(1.713.944,00)
VAT	13.326.393,00	14.642.872,00	16.037.883,00	17.427.554,00
Accounts receivables	32.093.339,00	32.259.843,00	34.469.429,00	35.305.593,00
I/C Short-term interest-bearing assets	-	-	-	-
Prepaid Expenses	542.527,00	472.875,00	403.224,00	333.572,00
Short term placement	9.322.011,00	9.322.011,00	9.322.011,00	9.322.011,00
Bank	1.107.695,00	(1.048.455,00)	(1.310.033,00)	(1.399.327,00)
Restrict deposits	-	-	-	-
Cash and bank deposits	1.107.695,00	(1.048.455,00)	(1.310.033,00)	(1.399.326,00)
TOTAL CURRENT ASSETS	50.871.104,00	49.776.456,00	51.390.289,00	51.970.341,00
TOTAL ASSETS	257.015.691,00	253.978.249,00	252.793.985,00	250.046.832,00
Share capital in subsidiary	87.910.109,00	87.910.109,00	87.910.109,00	87.910.109,00
Paid in equity	(87.910.109,00)	(87.910.109,00)	(87.910.109,00)	(87.910.109,00)
Statutory reserve in subsidiary	7.904.287,00	7.904.287,00	7.904.287,00	7.904.287,00
Profit and Loss current year	(83.477.645,00)	(89.327.927,00)	(94.473.852,00)	(101.091.552,00)
Other equity	75.573.357,00	81.423.640,00	86.569.564,00	93.187.265,00
TOTAL EQUITY	(12.336.751,00)	(6.486.468,00)	(1.340.544,00)	5.277.156,00
Deferred tax liability	26.396.480,00	26.396.480,00	26.396.480,00	26.396.480,00
Other long term provisions	1.694.843,00	1.694.843,00	1.694.843,00	1.694.843,00
Long term provision - dismantling costs	7.409.990,00	7.409.990,00	7.409.990,00	7.409.990,00
Other long term interest-free liability	763.443,00	763.443,00	763.443,00	763.443,00
Derivatives Long Term	1.931.554,00	1.931.554,00	1.931.554,00	1.931.554,00
Long term interest-free liabilities	38.196.310,00	38.196.310,00	38.196.310,00	38.196.310,00
I/C Long term debt	134.945.173,00	134.945.173,00	134.945.173,00	134.945.173,00
Long term interest-bearing liabilities	134.945.173,00	134.945.173,00	134.945.173,00	134.945.173,00
Total non Current Liabilities	(173.141.483,00)	(173.141.483,00)	(173.141.483,00)	(173.141.483,00)
Accounts payables	21.261.269,00	21.282.651,00	22.140.631,00	22.812.837,00
Public dues and holiday allowances	865.730,00	865.730,00	865.730,00	865.730,00
Accrued expenses	2.744.879,00	2.744.879,00	2.744.879,00	2.744.879,00
Accrued labor costs	2.689.568,00	2.329.708,00	2.244.898,00	2.229.622,00
Accrual financial expenses	-	-	-	-
Derivatives short term debts	170.235,00	170.235,00	170.235,00	170.235,00
Accrued sales reduction/operating costs	3.327.798,00	4.099.405,00	4.893.242,00	5.689.706,00
Other payables	5.889.885,00	5.889.885,00	5.889.885,00	5.889.885,00
Accounts payables Intercompany	-	-	-	-
Short term interest-free liabilities	(36.949.366,00)	(37.382.496,00)	(38.949.504,00)	(40.402.897,00)
Tax - Assets	(6.257.884,00)	(6.257.884,00)	(6.257.884,00)	(6.257.884,00)
Tax Liability	657.304,00	546.785,00	423.539,00	295.125,00
Tax Liability	5.600.580,00	5.711.098,00	5.834.345,00	5.962.758,00
I/C short-term liability, interest bearing	40.188.670,00	42.678.900,00	45.196.799,00	47.742.367,00
Short term interest-bearing liabilities	(40.188.670,00)	(42.678.900,00)	(45.196.799,00)	(47.742.367,00)
Total Current Liabilities	(71.537.456,00)	(74.350.297,00)	(78.311.958,00)	(82.182.505,00)
TOTAL LIABILITIES	(244.678.940,00)	(247.491.781,00)	(251.453.442,00)	(255.323.989,00)
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES	(257.015.691,00)	(253.978.249,00)	(252.793.986,00)	(250.046.833,00)

- Definido o Orçamento anual ele é comunicado oficialmente a toda a empresa através de reuniões e painéis expostos na fábrica;

Tabela 12: Principais indicadores de desempenho

KPI Scorecard

OP 2011			2008	2009	2010	2011	2011
KPI	unid	Resp	Real	Real	Forecast Oct	OP11 (2010 10 20)	OP11 Final
Saúde, Segurança, Meio Ambiente, Pessoas							
Índice de Acidentes com afastamento	Ind	GB	8,37	3,8	0,00	0,00	0,0
Número de Colaboradores	N.	EDO	323	317	316	262	262
Financeiros							
Retorno de Caixa (Cash Return)	MUSD	EDO	11,76	28,1	-3,3	-12,1	-4,09
Receita Operacional (GOE)	MUSD	EDO	17,41	24,6	-0,6	-3,8	3,24
Vendas e produção							
Volume de Vendas	000 ton	AA	176,06	151,2	148,9	172,6	135,3
Preço de Vendas	USD/ton	AA	783	730	705	724	738
Produtividade média 48,8 gsm (P3)	ton/h	MS	20,74	20,4	18,0	21,21	16,6
Custo de produção (MGCC)	USD/ton	GB	699	616	713	747	713
Especiais							
Total de Custos Fixos (P1)	BRL million	GB	63,39	52,26	51,77	46,83	46,94
Consumo Específico - Madeira (P3)	ton/ton	MS	2,093	2,21	2,20	2,22	2,22
Consumo específico - celulose (P3)	%	MS	5,73	5,37	6,18	3,97	5,51
Consumo específico - Energia (P3)	Mwh/ton	JAD	3,088	3,05	2,95	2,960	2,57
Consumo específico - Cavaco (P3)	Ton/ton	MS	0,507	2,22	2,15	2,07	2,07
Custos de distribuição (P3)	R\$/ton	AA	83,97	84,64	82,51	87,27	81,88
Estoque Produto Acabado (F1)	000 ton	AA	1,17	0,45	0,55	1,25	1,28

4.4 ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO

Para gestão e acompanhamento do resultado e conseqüentemente do orçamento e seus principais indicadores, a empresa, utiliza sistema integrado de informação o SAP, Hyperion para reportar e consolidar o resultado do grupo, e todas as áreas utilizam também uma ferramenta chamada “MAP – Mill Analyzing Performance”, nela é possível obter gráficos e painéis com seus principais indicadores de desempenho. A controladoria é responsável por manter a consolidação dos dados e divulgá-los.

No quinto dia útil de cada mês o resultado contábil do mês anterior deve estar fechado e a controladoria apresenta em uma reunião de desempenho ao time gerencial o resultado obtido, utilizando a ferramenta MAP.

Com o intuito de envolver os gestores de cada área, além dos números apresentados pela controladoria, a mesma prepara antecipadamente um relatório referente aos custos fixos e envia aos gerentes para que os mesmos analisem e apresentem na reunião as principais variações e justificativas, isto faz com que eles se atentem e conheçam os custos de suas áreas.

Nesta reunião de desempenho o grupo analisa os resultados, identificam os pontos positivos, negativos e listam os pontos a serem focados para obterem melhores resultados, sempre em linha com a estratégia da empresa.

Após a reunião gerencial é realizada pela controladoria uma reunião com as áreas de produção de pasta e máquina de papel, onde os supervisores são envolvidos e pontos a serem melhorados, trabalhados são pontuados, é registrado em ata e uma pessoa é nomeada como responsável pelo follow-up das ações apresentadas para a solução do problema.

A seguir segue as principais telas que a empresa utiliza para acompanhamento de seu resultado. Por se tratar de uma ferramenta utilizada por todas as unidades do grupo, as telas estão todas no idioma Inglês.

Figura 22: Menu - Ferramenta MAP

Application Menu

Reporting year & month Year: 2010 Month: October

update period	Update Period	KPI_DB	KPI Database
Manual_Input	Manual Input	AL_DB	Activity Database
Financial_Report	Financial Report	KPI_Scorecard	KPI Scorecard
Capital_Consumption	Capital and Consumption	BU_Scorecard	BU Scorecard
Variance	Variance	AL_Status	Activity Status
Variance_Details	Variance Details	Corr_Actions	Corrective actions
Monthly_Report	Monthly Report	KPI_AL_Review	KPI and Activity Review
Quarterly_Report	Quarterly Report	KPI_Graphs	KPI Graphs
User_Graphs	User Graphs	Export Data	Export multiple data sets
Forecast	Forecast	Masterdata	Masterdata
Focus_Activites	Focus Activites		

MAP Application
V1.0.4 - 01.10.2010 Yearly Operating plan



- Na guia **Financial_Report**, é possível ter acesso a análise das variações de toda a operação, escolhendo bases de comparação, como no exemplo abaixo o período escolhido é orçamento 2010 “OP” versus o orçamento 2011, é possível fazer comparação também com o real do período, com o previsto “FC” que engloba os resultados reais mais as revisões realizadas, o período pode ser, mensal “month”, acumulado “YTD”, os últimos três e doze meses “R3” e “R12”;

Tabela 13: MAP - Análise variação MUSD

Rep currency		USD	Period		YTD	1	OPL	December	2011	2	OPL	December	2010
Acc.	PPI - Mill	Unit	OPL YTD Dec 2011	OPL YTD Dec 2010	Variance	Var Δ v	Var Δ p	Var Δ c	Var Δ fx				
M901	Production volume	adt	136.040	178.695	-42.655								
M905	Sales volume	adt	135.317	178.650	-43.334								
M908	Stock of finished goods	adt	1.277	1.320	-43								
M300	Gross revenue	MUSD	106,4	131,2	-24,8	-31,8	6,1		0,9				
M310	Rebates	MUSD		0,0	0,0	0,0	0,0						
M320	External commissions	MUSD		-0,1	0,1	0,0	0,1						
M380	Claims	MUSD											
M340	FX rate differences AR	MUSD											
D303	Net revenue	MUSD	106,4	131,1	-24,7	-31,8	6,1		0,9				
M350	Recharged revenue	MUSD											
M360	Revenue excess energy	MUSD											
M370	Other revenue	MUSD											
D304	Operating revenue	MUSD	106,4	131,1	-24,7	-31,8	6,1		0,9				
M330	Distribution costs	MUSD	-6,5	-8,4	1,9	2,0	0,2		-0,3				
M410	Wood	MUSD	-14,9	-16,9	2,0	4,0	-1,6	0,1	-0,5				
M415	Recovered paper	MUSD											
M420	Pulp	MUSD	-6,7	-4,4	-2,3	1,0	-1,3	-2,0					
M425	Filler	MUSD											
M430	Coating chemicals	MUSD											
M441	Energy_electricity	MUSD	-30,6	-40,8	10,2	9,7	-1,8	3,7	-1,358				
M442	Energy_fuel	MUSD	-5,9	-6,4	0,5	1,5	-0,5	-0,3	-0,3				
M455	Other chemicals	MUSD	-4,5	-5,2	0,8	1,2		-0,4	-0,1				
M460	Packaging	MUSD	-2,3	-2,8	0,4	0,7		-0,2					
M470	Machine clothing	MUSD	-1,6	-1,6	0,0	0,4		-0,4					
M490	Other production costs	MUSD	-1,8	-2,2	0,3	0,5		-0,1	0,0				
M395	Goods purchased for resale	MUSD											
M400	Costs excess energy	MUSD											
M405	FX rate difference AP	MUSD											
D402	Cost of materials	MUSD	-68,3	-80,2	11,9	19,1	-5,2	0,2	-2,3				
M390	Change in inventories	MUSD	0,4	0,1	0,3	0,3	0,0						
M500	Employee benefit expenses	MUSD	-17,1	-16,9	-0,2			0,6	-0,8				
M600	Maintenance	MUSD	-5,0	-4,8	-0,2			-0,2	0,0				
M670	Other indirect costs	MUSD	-5,2	-6,7	1,5			1,7	-0,2				
M690	IC costs	MUSD	-1,5	-1,4	-0,2			-0,2					
M750	Change in bad debt	MUSD		0,3	-0,3			-0,3					
D403	Other operating expenses	MUSD	-11,7	-12,6	0,9			1,0	-0,1				
D901	Gross operating earnings	MUSD	3,2	13,0	-9,8	-10,3	1,1	1,9	-2,5				
M860	Impairments	MUSD											
M790	Depreciation	MUSD	-18,5	-14,3	-4,2								
M850	Restructuring expenses	MUSD											
M800	Other gains and losses	MUSD	0,2	0,9	-0,7								
D902	Operating earnings	MUSD	-15,0	-0,4	-14,6								
M870	Financial items	MUSD	-10,1	-6,3	-3,8								
M890	Income taxes	MUSD	6,9	-0,7	7,6								
D903	Net profit / loss	MUSD	-18,2	-7,5	-10,8								
D302	Customer price	MUSD	106,4	131,1	-24,7								
D301	Mill net price	MUSD	99,9	122,6	-22,8								
D401	Direct costs	MUSD	-68,3	-80,2	11,9								
D501	Indirect costs	MUSD	-28,8	-29,8	1,0								
D601	Mill gate cash cost	MUSD	-97,1	-110,0	12,9								
D701	Contribution to indirect costs	MUSD	31,6	42,5	-10,8								
42000.Vol	Volume adjustment FG	MUSD	0,5	0,1	0,3								
M933	Fuel oil	MUSD											
M935	Coal	MUSD											
M937	Bio Fuel	MUSD	-5,9	-6,4	0,463	1,5	-0,7	-0,3					
M939	Gas	MUSD											
M941	Steam	MUSD											
	Energy_heating	MUSD	-5,9	-6,4	0,5	1,5	-0,7	-0,3					

Tabela 14: MAP - Análise variação USD/tonelada

Acc.	PPI - Mill	Unit	OPL YTD Dec 2011	OPL YTD Dec 2010	Variance	do. in %	Var Δ p	Var Δ c	Var Δ fx
M901	Production volume	adt	136040	178695	-42.655,0	-23,9 %			
M905	Sales volume	adt	135317	178650	-43.333,5	-24,3 %			
M908	Stock of finished goods	adt	1277	1320	-43,0	-3,3 %			
M300	Gross revenue	USD/ton	786	734	51,9	7,1 %	44,9		7,0
M310	Rebates	USD/ton		0	0,1	-100,0 %	0,1		
M320	External commissions	USD/ton		0	0,4	-100,0 %	0,4		
M380	Claims	USD/ton							
M340	FX rate differences AR	USD/ton							
D303	Net revenue	USD/ton	786	734	52,4	7,1 %	45,4		7,0
M350	Recharged revenue	USD/ton							
M360	Revenue excess energy	USD/ton							
M370	Other revenue	USD/ton							
D304	Operating revenue	USD/ton	786	734	52,4	7,1 %	45,4		7,0
M330	Distribution costs	USD/ton	-48	-47	-0,8	1,6 %	1,4		-2,1
M410	Wood	USD/ton	-109	-94	-14,9	15,8 %	-11,4	0,4	-3,9
M415	Recovered paper	USD/ton							
M420	Pulp	USD/ton	-49	-24	-24,6	100,7 %	-9,7	-15,0	
M425	Filler	USD/ton							
M430	Coating chemicals	USD/ton							
M441	Energy_electricity	USD/ton	-225	-228	3,4	-1,5 %	-13,4	26,8	-10,0
M442	Energy_fuel	USD/ton	-43	-36	-7,8	21,8 %	-3,4	-2,5	-1,9
M455	Other chemicals	USD/ton	-33	-29	-3,6	12,4 %		-2,8	-0,6
M460	Packaging	USD/ton	-17	-15	-1,6	10,5 %		-1,6	
M470	Machine clothing	USD/ton	-12	-9	-2,7	29,6 %		-2,7	
M490	Other production costs	USD/ton	-14	-12	-1,3	10,8 %		-1,0	-0,4
M395	Goods purchased for resale	USD/ton							
M400	Costs excess energy	USD/ton							
M405	FX rate difference AP	USD/ton							
D402	Cost of materials	USD/ton	-502	-449	-53,2	11,8 %	-37,9	1,7	-16,8
M390	Change in inventories	USD/ton							
M500	Employee benefit expenses	USD/ton	-126	-95	-30,8	32,5 %		-25,2	-5,6
M600	Maintenance	USD/ton	-37	-27	-9,8	36,8 %		-10,1	0,3
M670	Other indirect costs	USD/ton	-38	-38	-0,6	1,5 %		0,7	-1,3
M690	IC costs	USD/ton	-11	-8	-3,6	45,7 %		-3,6	
M750	Change in bad debt	USD/ton		2	-1,6	-100,0 %		-1,6	
D403	Other operating expenses	USD/ton	-86	-71	-15,5	22,0 %		-14,5	-1,0
D901	Gross operating earnings	USD/ton	24	73	-49,0	-67,2 %			
M860	Impairments								
M790	Depreciation								
M850	Restructuring expenses								
M800	Other gains and losses								
D902	Operating earnings								
M870	Financial items								
M890	Income taxes								
D903	Net profit / loss								
D302	Customer price	USD/ton	786	734	52,4	7,1 %			
D301	Mill net price	USD/ton	738	686	51,7	7,5 %			
D401	Direct costs	USD/ton	-502	-449	-53,2	11,8 %			
D501	Indirect costs	USD/ton	-212	-167	-44,8	26,8 %			
D601	Mill gate cash cost	USD/ton	-713	-616	-97,9	15,9 %			
D701	Contribution to indirect costs	USD/ton	236	238	-1,5	-0,6 %			
42000.Vol Volume adjustment FG									
M933	Fuel oil	USD/ton							
M935	Coal	USD/ton							
M937	Bio Fuel	USD/ton	-43	-36	-7,8	21,8 %	-5,3	-2,5	
M939	Gas	USD/ton							
M941	Steam	USD/ton							
	Energy_heating		-43	-36	-7,8	21,8 %	-5,3	-2,5	

- Capital_Consumption é possível analisar a variação do capital empregado, estoques e CAMEX (gastos com manutenção) e CAPEX (gastos de capital, investimento em novos ativos ou aprimoramento dos já existentes), conforme período desejado;

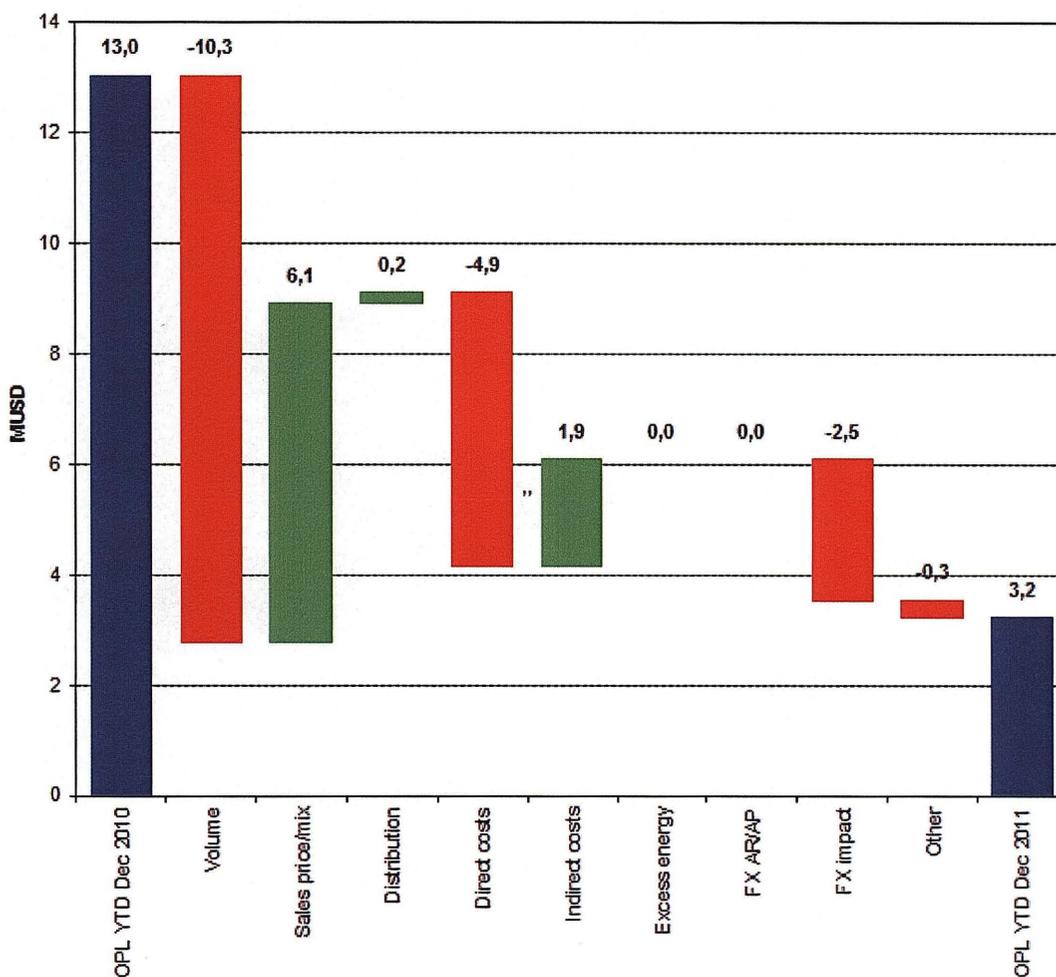
Tabela 15: MAP - Capital_Consumption

PPI - Mill						
Acc.	CAPITAL EMPLOYED, STOCK AND CAPACITY	Unit	OPL YTD Dec 2011	OPL YTD Dec 2010	Variance do. in %	
M115	Raw materials etc.	MUSD	1,8	3,2	-1,4	-45,0 %
M125	Parts & accessories	MUSD	5,6	5,6	0,0	0,3 %
M140	Customer receivables	MUSD	17,1	26,9	-9,8	-36,5 %
M150	Finished goods	MUSD	0,8	0,8	0,0	-4,0 %
M210	Account payables	MUSD	-16,4	-21,7	5,3	-24,4 %
M230	Int. free liab./other receiv.	MUSD	-10,3	-7,9	-2,4	30,2 %
M1063	Working capital	MUSD	-1,5	6,9	-8,4	-121,6 %
M1250	Net fixed assets	MUSD	141,5	169,2	-27,7	-16,4 %
M250	Capital Employed	MUSD	140,0	176,1	-36,1	-20,5 %
M1150	Stock value	USD/ton	606	611	-5	-0,8 %
M909	Capacity	ton	136040	178695	-42655	-23,9 %

Acc.	CAPITAL EXPENDITURE	Unit	OPL YTD Dec 2011	OPL YTD Dec 2010	Variance do. in %	
60300	Maintenance costs	MUSD	-5,0	-4,8	-0,2	4,1 %
K1005	Maintenance labour costs	MUSD	-2,8	-3,1	0,2	-7,8 %
K1006	Total maintenance expend	MUSD	-7,8	-7,8	0,0	-0,5 %
K1010	Operational Capex (CB)	MUSD	-4,68	-1,4	-3,2	226,3 %
K1020	Developing Capex (DB)	MUSD	-1,58	-4,7	3,1	-66,0 %
K1025	Total capital expenditure	MUSD	-6,3	-6,1	-0,2	2,9 %
K1026	CAMEX (Maint + CB)	MUSD	-12,5	-9,3	-3,2	34,6 %

- Variance: Apresentação gráfica das principais variações, conforme período escolhido;

Figura 23: MAP - Análise gráfica resultado



Variance analysis	Unit	Variance
OPL YTD Dec 2010	MUSD	13,0
Volume	MUSD	-10,3
Sales price/mix	MUSD	6,1
Distribution	MUSD	0,2
Direct costs	MUSD	-4,9
Indirect costs	MUSD	1,9
Excess energy	MUSD	0,0
FX AR/AP	MUSD	0,0
FX impact	MUSD	-2,5
Other	MUSD	-0,3
OPL YTD Dec 2011	MUSD	3,2
Total Variance	MUSD	-9,8

- Variance_Details: Análise gráfica da variação dos principais custos por preço e consumo e câmbio;

Figura 24: MAP - Variação custos por preço e consumo

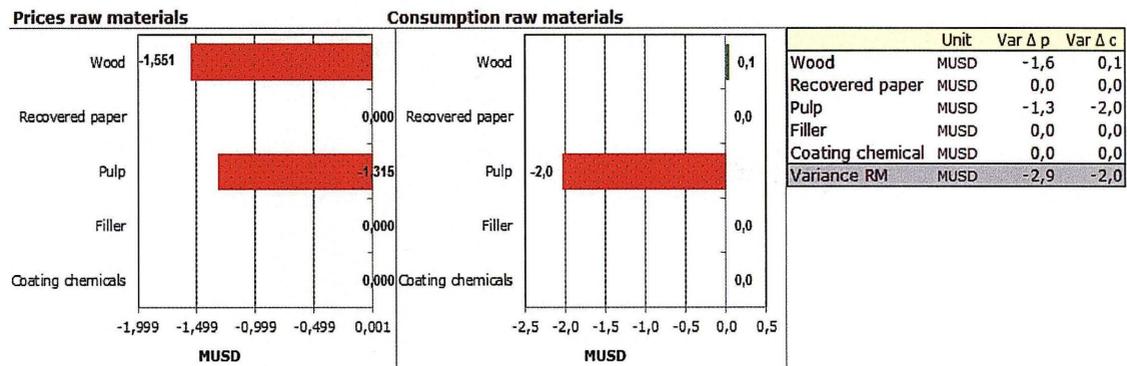
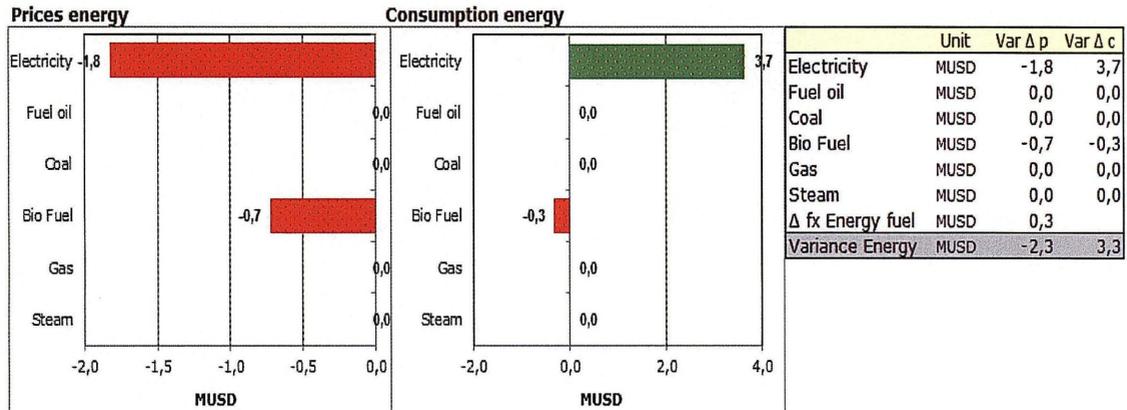
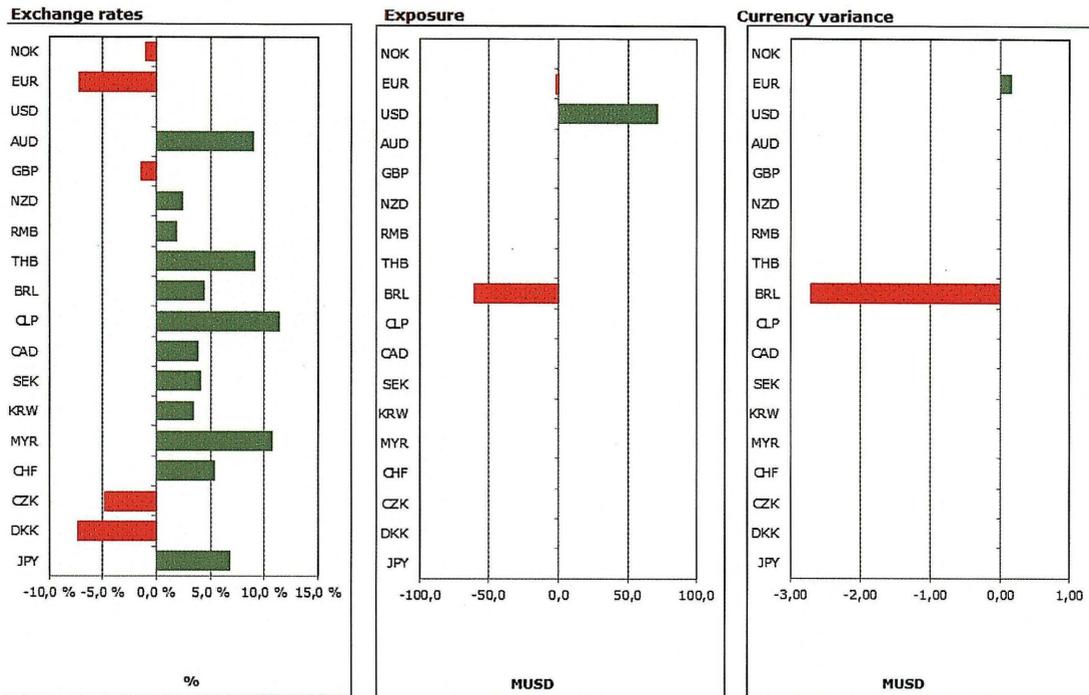
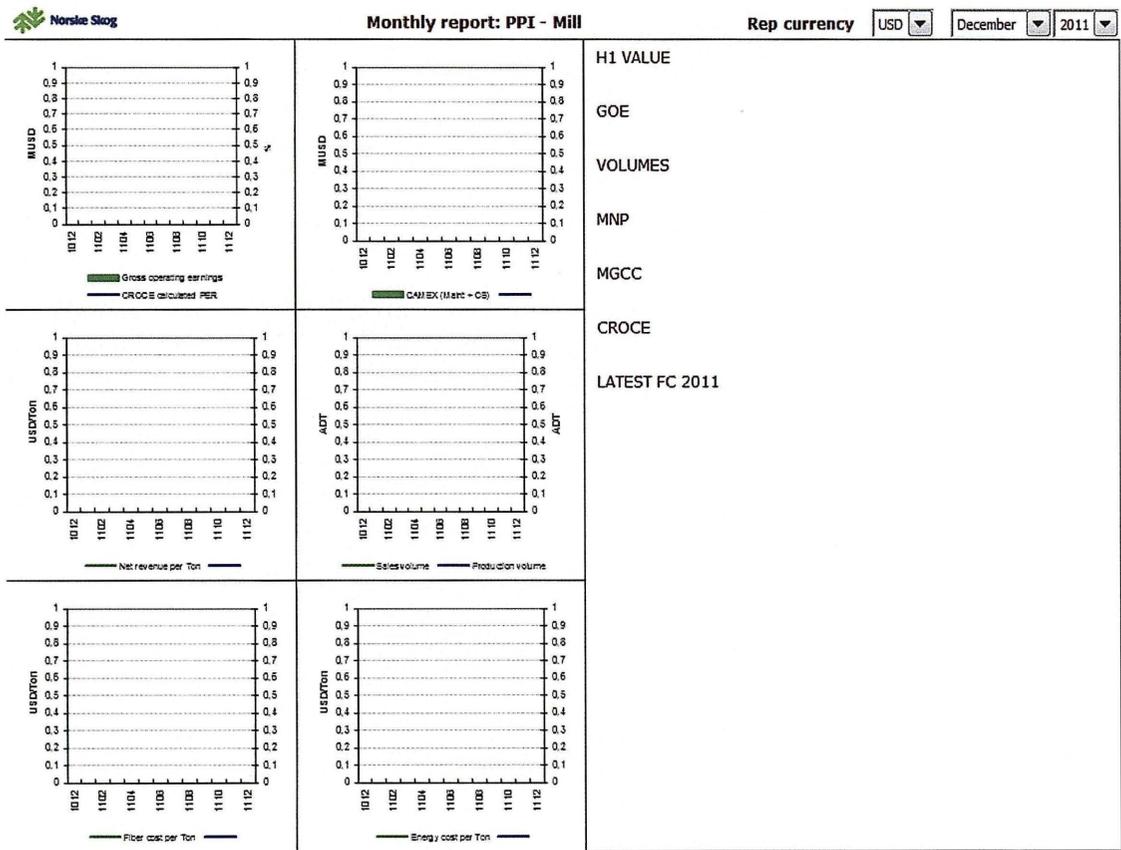


Figura 25: MAP - Cambio, variação e exposição



- **Monthly_Report:** Espaço dedicado para que a unidade possa listar as justificativas que contribuíram para o resultado do mês e as variações contra a previsão (FC). Existe no mesmo padrão espaço para comentário do quarter;

Figura 26: MAP - Justificativa resultado mês



- Forecast "FC": Como dito anteriormente a empresa trabalha com o orçamento contínuo, e mensalmente faz revisões em seu orçamento, agregando os dados realizados a novas previsões.

Tabela 16: MAP - Previsão e comentário das variações

Forecast - PPI Mill													October	2010
Period	Dec 10	Jan 11	Feb 11	Mar 11	Apr 11	May 11	Jun 11	Jul 11	Aug 11	Sep 11	Oct 11	Nov 11	Dec 11	
Category	FC	FC	FC	FC	FC	FC	FC	FC	FC	FC	FC	FC	FC	
Production volume	ADT	15.345	10.260	10.640	11.780	11.400	11.780	11.400	10.640	11.780	11.400	11.780	11.400	11.780
Sales volume	ADT	15.245	9.209	10.504	11.790	11.468	11.907	11.548	10.662	11.759	11.604	11.687	11.407	11.776
Stock of finished goods	ADT	1.320	1.604	1.740	1.730	1.663	1.536	1.389	1.367	1.389	1.185	1.279	1.272	1.277
Customer price per Ton	USD/Ton	779	799	798	798	797	798	799	777	773	774	775	774	773
Distribution costs per Ton	USD/Ton	44	47	47	47	47	47	47	48	47	47	48	52	52
Mill net price per Ton	USD/Ton	735	753	752	751	750	751	752	729	726	728	727	722	721
Direct costs per Ton	USD/Ton	471	522	496	490	490	500	498	510	449	465	478	558	568
Indirect costs per Ton	USD/Ton	158	227	216	200	205	203	209	223	199	207	201	262	192
Mill gate cash cost per Ton	USD/Ton	630	750	711	690	696	703	707	733	649	672	679	819	760
Indirect costs	MUSD	2,4	2,3	2,3	2,4	2,3	2,4	2,4	2,4	2,3	2,4	2,4	3,0	2,3
Gross operating earnings	MUSD	1,6	-0,2	0,5	0,8	0,6	0,6	0,5	-0,1	0,9	0,7	0,5	-1,2	-0,4
Gross operating margin (cal)	%	13,5	-3,0	5,9	8,1	6,9	6,1	5,7	-1,1	10,1	7,5	5,9	-13,3	-4,4
Market downtime ; News +	ADT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	Period	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	YE	YE 10	Variance
	Category	FC 11	Sep 10					
Production volume	ADT	32.680	34.580	33.820	34.960	136.040	149.716	-13.676
Sales volume	ADT	31.503	34.922	34.024	34.869	135.317	149.859	-14.543
Stock of finished goods	ADT	1.730	1.389	1.185	1.277	1.277	553	724
Customer price per Ton	USD/Ton	798	798	775	774	786	750	36
Distribution costs per Ton	USD/Ton	47	47	47	51	48	46	2
Mill net price per Ton	USD/Ton	752	751	728	723	738	704	34
Direct costs per Ton	USD/Ton	502	496	474	534	502	504	-2
Indirect costs per Ton	USD/Ton	214	206	209	218	212	210	2
Mill gate cash cost per Ton	USD/Ton	716	702	683	752	713	713	0
Indirect costs	MUSD	7,0	7,1	7,1	7,6	28,8	31,4	-2,6
Gross operating earnings	MUSD	1,0	1,7	1,5	-1,0	3,2	-0,6	3,9
Gross operating margin (cal)	%	4,1	6,3	5,7	-3,8	3,0	-0,6	4
Market downtime ; News +	ADT	0	0	0	0	0	0	0,0

Comments FCST 2010 vs OP 2011 Results:

Gross operating earnings: 3,9 mUSD

Higher Mill Net Price 4,6 mUSD; Lower energy consumption: 4,8 mUSD; Lower Kraft Consumption 1,4 mUSD; Lower Taxes " ICMS" due to Bom Emprego program full year: 2,1 USDm; Lower fixed costs 2,6 mUSD; Lower other Variable Costs (Plates): 0,8 mUSD.

Higher Energy Prices: (-4,0 USDm); Lower sales Volume: (2,9 USDm); Fx assumption due to valuation of BRL from 1,77 to 1,70 (-2,7 mUSD); Higher wood price (-2,1 mUSD); Higher chemicals/packaging prices (-0,5 mUSD); Higher clothing cost (-0,2 mUSD); ;

- **Focus_Activities:** Nesta guia há espaço para destacar os melhores e piores eventos do período e também espaço para destacar o foco para melhorar os pontos negativos.

Figura 27: MAP - Pontos positivos, negativos e foco do período.

Focus activities: PPI - Mill		To Menu	Publish
Highlights	Lowlights	December	2011
<ul style="list-style-type: none"> - Lower Specific Consumptions (SEC/SKC); - Lower Taxes due to "Bom Emprego" program for full year; - Lower Fixed Costs (2,7 USDM); 	<ul style="list-style-type: none"> - Higher Input prices: Energy, Wood and Chemicals - Fx variation due to valuation of BRL from 1,77 to 1,70 	Save Comments	
Focus activities			
<ul style="list-style-type: none"> - Heating Costs: 0,4 USDM - Reduce fixed costs: 2,8 USDM <p>UPSIDES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insurance reimbursement from Sept shutdown: 0,2 USDM - More sales Volume from Europa: 0,3 USDM - Higher Paper Machine efficiency: 0,25 USDM - More accumulated ICMS credit recovered: 1,2 USDM - New Law for ICMS (Labour Costs): 0,6 USDM - Energy wood price: 0,1 USDM <p>Downsides</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipmene failure & Maintenance Costs - Kraft Consumption - Bom Emprego in Jan due to Enerpar Sales (1,1 USDM) 			

- BU_Scorecard: Nesta guia, são relacionados os indicadores de desempenho, comparando os dados reais, com o orçamento e períodos anteriores, é também indicado a expectativa de encerramento do ano acumulado (Y) na coluna latest forecast. É utilizado como sinalizador as cores vermelho e verde, para indicar se os resultados estão abaixo ou não das metas.

Figura 28: MAP – Pannel de indicadores de desempenho.

PPI - Mill			BU KPI Scorecard											17/11/2010	
KPI	Units	Owner	December 2011	P - 2	P - 1	p	YTD		YTD-1	Act	Act	Act	Y	Y	Y
			Actual	Actual	Actual	Operati ng plan	Actual	Operati ng plan	Actual	Rolling 3	Rolling Prev. 3	Rolling 12	Operati ng plan	Latest forecast	Target
H&S, E, People															
H1 Value	ratio	GB	0,0	0,0	0,0	0,0								0,0	0,0
FTE	#	EDO	0	0	0	262	0	262	0				262	0	315
E- Index	ratio	GB	0,00	0,00	0,00	1,05	0,00	1,05	0,00	0,00	0,00	0,00	1,05	0,00	0,99
Main KPI's															
CROCE	%	GB	0,0	0,0	0,0	-3,6	0,0	-2,8	0,0	0,0	0,0	0,0	-2,8	0	5,2
Gross operating margin	%	GB	0,0	0,0	0,0	-4,4	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	0	10,4
Financials															
Cash Return	MUSD	GB	0,0	0,0	0,0	-0,4	0,0	-4,1	0,0	0,0	0,0	0,0	-4,1	0,0	9,3
Gross operating earnings	MUSD	GB	0,0	0,0	0,0	-0,4	0,0	3,2	0,0	0,0	0,0	0,0	3,2	0,0	12,9
Sales and Operations															
Sales volume	KTons	AA	0,0	0,0	0,0	11,8	0,0	135,3	0,0	0,0	0,0	0,0	135,3	0,0	176,0
Mill net price	USD/ton	AA	0	0	0	721	0	738	0	0	0	0	738	0	701
Productivity (48.8 g/m2)	Tons/hour	ES	0,0	0,0	0,0	16,5	0,0	16,6	0,0	0,0	0,0	0,0	16,6	0,0	21,2
MGCC	USD/ton	GB	0	0	0	760	0	713	0	0	0	0	713	0	625
Continuous Improvement KPI's															
Total Fixed Cost (P1)	BRL million	GB	0,00	0,00	0,00	3,69	0,00	46,94	34,53	0,00	0,00	0,00	46,94	0,00	51,25
Spec. cons. wood	m3/ton	MS	0,00	0,00	0,00	2,22	0,00	2,22	0,00	0,00	0,00	0,00	2,22	0,00	2,23
Spec. cons. pulp	%	ES	0,00	0,00	0,00	3,73	0,00	5,51	0,00	0,00	0,00	0,00	5,51	0,00	3,42
Spec. cons. electricity	MWh/ton	JAD	0,00	0,00	0,00	2,45	0,00	2,57	0,00	0,00	0,00	0,00	2,57	0,00	2,92
Specific Consumption - Heating (P3)	Mwh/tonne	MS	0,00	0,00	0,00	1,99	0,00	2,07	2,14	0,00	0,00	0,00	2,07	0,00	2,13
Logistics costs (P3)	BRL/ton	AA	0,00	0,00	0,00	88,44	0,00	81,88	83,18	0,00	0,00	0,00	81,88	0,00	82,34
Working Capital Days	Days	GB	0	0	0	-5	0	-5	0	0	0	0	-5	0	42

CONCLUSÃO

O orçamento é a qualificação do planejamento, ou seja, uma previsão estimada pela empresa para alcançar os objetivos traçados e é utilizado pelo corpo diretivo da empresa para controlar custos e despesas, além de acompanhar investimentos e geração de receitas no processo de execução do planejamento.

Atualmente o orçamento é uma grande ferramenta gerencial, que ajuda os gestores a analisar de maneira mais eficiente determinados problemas como também as oportunidades, para que a empresa esteja preparada para as mudanças como, avanço tecnológicos, impacto ambiental e mudanças políticas e até mesmo problemas internos de ordem operacional.

O presente trabalho buscou descrever o processo orçamentário adotado pela empresa PPI Ltda e seus mecanismos de controle e pode-se observar que a empresa dispõe de ferramentas para elaboração e controle do seu orçamento e age ativamente ao longo do ano para que as metas pré-estabelecidas sejam, alcançadas.

REFERENCIAS

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade Gerencial: Introdução a Contabilidade.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BRIMSON, J. e ANTOS, J. **Driving Value Using Activity-Based Budgeting.** John Wiley & Sons, Inc, 1999.

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

KAPLAN, Robert S. COOPER, Robin. **Custos & Desempenho: Administre seus custos para ser mais competitivo.** São Paulo: Editora Futura, 1998.

LUNKES, Rogério João. **Contribuição à melhoria do Processo Orçamentário Empresarial.** 2003. 174p. Tese (Doutorado em Engenharia) Universidade Federal de Santa Catarina.

PYHRR, Peter A. **Orçamento Base Zero: Um Instrumento Administrativo Prático para Avaliação das Despesas.** São Paulo: Editora Interciência, 1981.

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

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de Orçamento Empresarial.** 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento Empresarial no Brasil: Para empresas industriais e comerciais.** 3ª Ed. São Paulo. Universidade Empresa, 1976.

VASCONCELOES, Yamara. **Implementação do Processo Orçamentário nas Organizações.** Revista Brasileira de Contabilidade. Nº 145, Janeiro/2004.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1973/1983.