

**ERIC SOARES DA COSTA**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO  
FERRAMENTA DE CONTROLE E DE ANÁLISE EM UMA EMPRESA DE  
MONITORAMENTO DE TRÂNSITO**

Monografia apresentada como  
requerimento parcial à obtenção  
do título de Especialista em  
Controladoria pela Universidade  
Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra. Márcia  
M. S. Bortolucci Espejo

**CURITIBA**

**2011**

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico a presente monografia primeiramente a Deus, por não me deixar esmorecer quando as adversidades surgiram durante o percurso, aos meus pais, Vanderli Cardoso de Oliveira e José Carlos Soares da Costa pela excelente educação que me proporcionaram, além do repasse de valores que sempre se empenharam em me ofertar e a Prof<sup>a</sup> Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo pelas sábias aulas durante o curso e pela disponibilidade de orientar o presente trabalho.

“Obstáculos são aquelas coisas assustadoras que você vê quando tira os olhos de sua meta” (Henry Ford)

## RESUMO

COSTA, E. S. **Proposta de Implantação do Orçamento Empresarial como Ferramenta de Controle e de Análise em uma Empresa de Monitoramento de Trânsito.** Com o aumento da competitividade por conta do número crescente de concorrentes e de produtos substitutivos, os controles ganham cada vez mais importância na extração de informações úteis para os negócios. A ferramenta do Orçamento Empresarial é uma peça fundamental no controle de gastos e receitas, uma vez que quando bem aplicada pode demonstrar o impacto das decisões tomadas anteriormente, possibilitando a análise dos pontos positivos para que sejam mantidos, e se possível melhorados, e negativos para serem trabalhados ou eliminados. Uma implantação dessa ferramenta exige o envolvimento de todos os níveis de uma organização, começando pelo topo da estrutura hierárquica e seguindo até a sua base, compartilhando com os colaboradores as metas corporativas e buscando a melhoria contínua. Com o modelo adequado definido e com um sistema de controle eficiente, que se adapte a realidade da empresa, poderão ser identificadas as variações entre os valores que foram projetados para o período e os que de fato foram realizados. Um dos equívocos mais comuns é aceitar uma demanda, acreditando que a mesma seja altamente rentável, mas com uma pré-análise realizada sem a consulta do setor de Controladoria da entidade. No decorrer das realizações do projeto, diversos gastos que não haviam sido contemplados no momento da rentabilidade prevista passam a compor os valores gastos diretamente com a produção de tal demanda. Passa-se a identificar que o projeto que previamente era muito interessante, pode trazer um resultado nulo para a entidade ou até mesmo negativo. A função da Controladoria em uma corporação é transformar os dados em informações para que o corpo diretivo possa estar munido de informações úteis para tomarem as melhores decisões para o futuro e perpetuidade da empresa. Uma das principais ferramentas que possibilitam o desempenho dessa atividade com qualidade é o Orçamento Empresarial, que é um trabalho contínuo de controle, questionamento e tomadas de ações corretivas, obtendo assim o controle real da situação da empresa, podendo analisar individualmente o desempenho dos departamentos, clientes e projetos.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
1.1 Problema de Pesquisa.....	4
1.2 Objetivos .....	5
1.2.1 Objetivo Geral .....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 Justificativa.....	6
1.4 Estrutura do Trabalho .....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	9
2.1 Orçamento .....	9
2.1.1 Definição de Orçamento .....	9
2.1.2 A Importância do Orçamento Empresarial .....	10
2.1.3 O Planejamento Estratégico e o Orçamento .....	11
2.1.4 Tipos de Orçamento.....	14
2.1.5 Definição do Modelo de Orçamento.....	16
2.1.6 Estrutura do Plano Orçamentário .....	20
2.2 Análise de Orçado X Realizado .....	23
2.3 Conclusões Após a Análise das Variações.....	27
3 METODOLOGIA.....	30
3.1 Classificação da Pesquisa .....	30
3.2 Procedimentos Metodológicos.....	30
4 ESTUDO DE CASO.....	31
4.1 Características da Empresa.....	31
4.2 Proposta de Elaboração do Orçamento.....	33
4.3 Gestão Orçamentária.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	42

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 44

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade pelo controle de valores referentes às empresas vem crescendo a cada ano, cada vez mais os acionistas e o corpo diretivo desejam ter a ciência da real situação da entidade com segurança e agilidade. O aumento da competitividade está diretamente ligado à globalização. O número de concorrentes está aumentando e os diferenciais estão sendo reduzidos.

Para suprir essa necessidade com acurácia, é necessário utilizar o rol de ferramentas de controle e gestão que a área da Controladoria possui, dentre elas o *Orçamento Empresarial*, especificamente. Com uma análise sobre os números gerados após o confronto de informações entre o que a empresa definiu em seu Orçamento Anual e o que de fato ocorreu no período, visualiza-se a realidade da entidade e passam a projetar os possíveis cenários em que a empresa pode figurar, de acordo com as decisões tomadas.

Esta ferramenta proporciona um enriquecimento nas informações, não se atendo apenas aos tradicionais demonstrativos contábeis, proporcionando a identificação dos fatos geradores de variações e munindo a alta administração de informações, com o desejado detalhe, para que sejam tomadas ações voltadas aos objetivos traçados, sejam estes de expansão, retração, lançamento de novo produto, aquisição ou apenas a manutenção no mercado.

Caso todos os cenários sejam condizentes às metas corporativas definidas no Planejamento Estratégico, com o Orçamento Empresarial é possível detectar as variações rapidamente e verificar o impacto de cada ação tomada em determinadas áreas. O Orçamento Empresarial tem como função servir de referência para a empresa verificar se está indo de acordo com os objetivos traçados, sem esta ferramenta, a entidade não possui padrão comparativo para os desembolsos, recebimentos ou faturamentos.

## 1.1 Problema de Pesquisa

Muitas empresas subutilizam a ferramenta do orçamento, não atrelam o mesmo ao Planejamento Estratégico ou aos Planos de Ação desenvolvidos, o corpo diretivo aguarda a conclusão do ciclo (normalmente 12 meses) para então tomar alguma ação corretiva, muitas vezes, altamente relevante. Esse equívoco é comum em empresas que encontram-se na fase de expansão ou de grande reestruturação e não tem enraizado em sua cultura a prática da elaboração e do acompanhamento de um Orçamento Empresarial.

Uma empresa que não planeja suas receitas ou gastos torna-se frágil a instabilidades do mercado, podendo assim perecer. Com a falta de um orçamento, a instituição passa a não ter um caminho a ser trilhado e não possui a informação da forma que está desempenhando suas atividades, pois sem padrão comparativo não é possível definir o que está dentro do limites do aceitável e o que não está (MARTIN, 2002).

Sem um orçamento a empresa pode crescer descontroladamente, assumindo compromissos acima da sua capacidade produtiva, se expondo a um risco muito grande através de uma alavancagem não planejada, aplicando capital em custos e despesas desnecessários, assumindo gastos não recorrentes por falta de informação etc. Isso caracteriza um crescimento não sustentável, ou seja, que inicialmente aparentará estar seguindo em uma crescente, porém após atingir o apogeu, entrará em declínio, podendo chegar à falência (MARTIN, 2002).

A exemplo de empresas que obtiveram uma grande melhora em seus controles com a utilização dessa ferramenta, é possível usufruir dos benefícios que a mesma proporciona, como a qualidade na análise das variações. A partir do momento que é possível identificar com exatidão as causas do não cumprimento do previsto, pode-se analisar se a variação é positiva ou negativa, se é consequência de gestão (boa ou má), se foi ineficiência ou mérito da área ou qualquer outro motivo de interesse do corpo diretivo.

Sendo assim, a questão orientativa da presente investigação é a seguinte: Como elaborar uma proposta de implantação da ferramenta de Orçamento Empresarial em conformidade com a cultura de uma empresa de monitoramento de trânsito?

## **1.2 Objetivos**

Desenvolver e descrever uma proposta de orçamento com exemplos de ações que comprovam a aplicabilidade e importância de possuir um orçamento empresarial bem elaborado e alinhado com os interesses da entidade.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Desenvolver uma proposta de implantação do Orçamento Empresarial para uma empresa do ramo de monitoramento de trânsito.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Relacionar as análises que podem ser feitas com o acompanhamento mensal em uma empresa de monitoramento de trânsito;
- Exemplificar ações que podem ser tomadas, de acordo com as metas corporativas definidas pelo corpo diretivo de uma empresa de monitoramento de trânsito;
- Desenvolver Planos de Ação com base nos *forecasts* em uma empresa de monitoramento de trânsito;

### 1.3 Justificativa

Os benefícios que a empresa poderá obter com a possível implantação do Orçamento Empresarial poderão ser alcançados em sua plenitude quando essa prática passar a integrar a cultura da empresa, aumentando o comprometimento das áreas internas com os números orçados. Uma boa análise tem seu início na confiabilidade dos dados apresentados para tal, sendo assim, essa ferramenta depende de outras variáveis que deverão ser trabalhadas com o passar do tempo para que o sucesso da ferramenta seja alcançado.

Para tal, diversos fatores deverão ser levados em conta antecipadamente, como por exemplo, a área de Tecnologia da Informação, se está provendo a empresa com a estrutura adequada, qual o sistema utilizado, se o mesmo está atendendo as necessidades etc. Outro ponto importante são as pessoas que possuem cargos de confiança, se são capazes de ocupar essas atividades e de compor a área de gestão, pois exercerão um papel chave no controle orçamentário.

Com o objetivo de explicar as vantagens que podem ser obtidas, a presente proposta consiste em plantar uma semente na organização, de tal forma que seja comprovada a eficácia da ferramenta, e após seguir as etapas esta semente germine e se enraíze, passando a fazer parte do dia a dia da empresa, com a verificação do orçamento no momento de realizar desembolsos, se as atividades previstas estão sendo bem planejadas ou se as metas estão sendo atingidas.

A implantação do Orçamento começa com a definição das metas corporativas em seu planejamento estratégico, onde deverá ser estabelecido o rumo que a empresa tomará, podendo optar desde uma alavancagem agressiva visando uma expansão até uma forte retração, buscando minimizar os custos e despesas fixos, para posteriormente crescer de forma ordenada e sustentável.

Deixando de lado os fatores externos no primeiro momento, a entidade deve inicialmente conhecer o seu público interno, para que as ações estabelecidas sejam possíveis de serem cumpridas, dentro da capacidade de suas ferramentas e de seus gestores. Em um segundo momento, olhando para fora da empresa, o mercado em

potencial e a possibilidade de expandir o *share* deverão ser analisados e definidos, para que não se constituam metas utópicas.

Com os objetivos definidos, será necessário realizar um estudo de mercado, analisando a sua participação atual e a possibilidade de uma expansão, de acordo com sua capacidade produtiva, para então definir as receitas para o ano planejado. Nessa etapa inicial a empresa já obtém um ganho na qualidade do conhecimento dos gestores, pois o envolvimento dos mesmos os obriga a conhecer o lado externo (mercado) e o interno (perfil da equipe e capacidade de atender a demanda) e com mais informações, a acurácia nas decisões aumenta.

A partir dessa etapa os gestores deverão definir onde serão destinados os investimentos e gastos para que possam atingir a demanda prevista de clientes, criando assim uma base sólida para um crescimento (ou retração dependendo dos objetivos) sustentável e consciente. O Orçamento Empresarial servirá como uma referência para atingir a posição da empresa que os acionistas desejam, afinal, não existe vento favorável para quem não sabe aonde quer chegar.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

A presente monografia se inicia com um embasamento teórico realizado com citações das obras de grandes autoridades da área, esse material servirá para agregar os modelos e exemplos de todas as etapas de um orçamento empresarial. A seleção de tal material foi realizada com o objetivo de buscar um referencial bibliográfico que proporcionasse os modelos e as experiências necessárias para escolher o tipo de orçamento selecionado e definir a maneira mais adequada de realizar sua posterior implantação.

Após a demonstração da parte teórica, um estudo de caso foi realizado focado na implantação do orçamento anual na empresa aplicada. As etapas estão descritas passo a passo, de forma que cada ação foi tomada após um estudo, respeitando a particularidade das características únicas do segmento. Muitos dos exemplos que são

demonstrados não teriam o sucesso se a empresa fosse integrante de outro segmento ou de outro ramo de atividade.

Após as análises e conclusões em relação à implantação, foi possível descrever o sucesso da ação e realizar uma conclusão sobre o projeto inteiro, comprovando os benefícios que foram obtidos com o início da utilização da ferramenta. O fator chave do sucesso deste projeto foi seguir a ordem de começo meio e fim, onde inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo de viabilidade, seguido da implantação com acompanhamento e concluído com uma análise criteriosa das informações geradas, podendo assim ser considerado um *case* de sucesso.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Com o objetivo de ilustrar os modelos e os resultados que podem ser alcançados com a aplicação da ferramenta de Orçamento Empresarial, faz-se necessária a consulta em renomadas obras já publicadas da área, que servirão de base para a escolha do modelo a ser utilizado.

### **2.1 Orçamento**

Será realizada uma abordagem geral sobre a ferramenta de orçamento, suas etapas, os modelos disponíveis, os resultados que podem ser obtidos e a importância da utilização do mesmo no âmbito corporativo.

#### **2.1.1 Definição de Orçamento**

O Orçamento funciona como uma ferramenta de controle, que com as devidas análises, pode se tornar uma importante fonte de informações. Para Welsch (2009, p. 28) “O futuro destino da empresa pode ser manipulado; portanto, pode ser planejado e controlado”. Segundo Frezatti (2009, p. 46) “O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício”. De acordo com Padoveze (2010) a base da controladoria é o processo de planejamento e controle orçamentário, também denominado planejamento e controle financeiro ou planejamento e controle de resultados.

De acordo com Padoveze (2010, p.127) o orçamento é “... a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda a coordenação e implementação de um plano”. Na análise de Oliveira, Perez e Silva (2010, p. 105) “... orçamento é o instrumento que traz a definição quantitativa dos objetivos e o detalhamento dos fatores necessários para atingi-los, assim como o controle de desempenho”.

Segundo Welsch (2009, p. 177) os custos e despesas de cada unidade administrativa devem ser cuidadosamente planejados na preparação do plano anual de resultados. Sendo assim, deve-se delegar aos gestores de cada área para que elaborem um orçamento de sua área, para uma posterior consolidação e análise da empresa como um todo.

É uma ferramenta que está em constante adaptação e evolução, para tanto é necessário “... aperfeiçoar permanentemente o processo de administração, através de avaliações objetivas do *feedback* obtido, através de introspecção e de uma disposição construtiva no sentido de fazer novas experiências e aceitar mudanças” (WELSCH, 2009, p. 29).

Segundo Padoveze (2010, p. 127) “O orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e controle de resultados”. Em outras palavras, o orçamento deve ser a projeção dos objetivos traçados pelo corpo diretivo, com a gestão de gastos operacionais e administrativos e a definição dos recebimentos programados para o período.

### **2.1.2 A Importância do Orçamento Empresarial**

O crescimento do mercado externo obriga a entidade a ter um maior controle sobre as suas atividades, pois é impossível gerenciar com eficiência sem ter ciência da realidade da empresa. Essa afirmação comprova-se com Oliveira, Perez e Silva (2010, p.122) “A atual competitividade dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas exigem maximização do desempenho e do controle empresarial”.

Com a percepção da realidade do cenário em que a empresa se encontra, dentro da sua capacidade produtiva, deve ser estabelecido um orçamento, contudo “... observa-se que de forma alguma é possível estabelecer o processo de uma forma linear, ou seja, sem uma revisão...” (ALMEIDA, 2020, p. 22). Sendo assim, a aplicação do *forecast* (também chamado de revisão orçamentária) é recomendada em caso de mudanças de cenários ou de objetivos.

Portanto, convém ressaltar que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de tal forma que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros. (PADOVEZE, 2010, p.127)

Essa ferramenta tem uma finalidade estratégica, de acordo com Welsch (2009, p. 29) a finalidade do orçamento é "... exercer continuamente um controle dinâmico, agressivo e flexível das operações para conformidade realista com os planos e objetivos". Além da elaboração de um orçamento é necessário um acompanhamento do mesmo.

### **2.1.3 O Planejamento Estratégico e o Orçamento**

Um plano estratégico inicia-se a partir de premissas que devem estar alinhadas com os objetivos dos *stakeholders*. De acordo com Padoveze (2010, p. 85) "... planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente". A conquista dos objetivos traçados começa nas premissas estabelecidas no planejamento estratégico, tais metas devem ser definidas pela alta direção da empresa, conforme Oliveira, Perez e Silva (2010, p. 29) "Compete à alta administração definir os objetivos da empresa, bem como as ações requeridas para atingir esses objetivos".

A elaboração do Planejamento Estratégico é fundamental para o bom desempenho da entidade, nele serão definidos os caminhos que serão tomados e os objetivos a serem alcançados. É necessário ter uma visão ampla da empresa, do seu cenário interno e do externo, conforme Cherobim e Espejo (2010, p. 27) "Há que se estudar o ambiente externo e interno da empresa, suas vantagens competitivas e suas desvantagens".

Há alguns autores que afirmam que o Planejamento Estratégico é o passo anterior ao orçamento. Segundo Frezatti (2009, p. 47) "O orçamento surge como sequência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar, num horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes". Dessa

forma, é possível afirmar que essas duas ferramentas devem estar com os objetivos alinhados.

Segundo Cherobim e Espejo (2010, p. 28) “Planejamento é a reunião sistematizada de informações que nos permite avaliar a realidade, estabelecer procedimentos e identificar caminhos que nos permitam chegar a determinado fim”. Essa distinção entre Planejamento e Orçamento pode ser exemplificada no quadro a seguir (Quadro 1).

O que é planejamento	O que é orçamento
É a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes para alcançá-lo.	É a expressão monetária de um plano operacional.
É um processo de tomada de decisão por antecipação.	É a etapa final de um processo de planejamento.
É um processo orientado no sentido de produzir uma ou várias situações futuras.	É um compromisso de realização.
Envolve um conjunto de decisões interdependentes.	É um instrumento de acompanhamento e contínua avaliação de desempenho das atividades e dos departamentos.

*Quadro 1 Planejamento e Controle Orçamentário*

Fonte: Oliveira, Perez e Silva (2010, p. 105)

Confirmado por Padoveze (2010, p. 85) “O planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir”. Na visão de outro autor, as funções de Planejar são duas:

- a. Desenvolver de maneira imaginativa novas potencialidades de lucros e melhorar as atividades geradoras de lucros já existentes na empresa.
- b. Estabelecer sistematicamente os objetivos relevantes da empresa e formular estratégias e planos realistas para alcançar tais objetivos a curto e longos prazos. (WELSCH, 2009, p.29)

Para estabelecer uma estratégia, existe um roteiro de quatro atividades a ser seguido:

*Análise dos aspectos internos:* nessa atividade, ocorre a conscientização sobre os pontos fortes e fracos, essa é a forma de maximizar a eficiência da entidade;

*Análise do ambiente:* essa é a atividade mais complexa e geralmente mais importante do PE, pois nela são indicadas as oportunidades e ameaças, que serão a base para se chegar à eficácia da entidade;

*Comparação da orientação com o campo de atuação:* nessa atividade, é verificada a coerência entre aquilo a que a entidade se propõe, ou é vocacionada a fazer, e aquilo que realmente está fazendo. A sintonia entre a missão ou vocação com o que realmente a entidade está fazendo (Campo de Atuação) contribui para o sucesso da entidade;

*Estabelecimento da estratégia vigente:* é preciso conhecer a estratégia que vem sendo seguida para que não aconteça um prejuízo a ela, em função da falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas. (ALMEIDA, 2010, p. 6)

É no planejamento estratégico que são definidas as ações para que sejam atingidos os objetivos definidos pelo corpo diretivo das empresas. “As técnicas de planejamento estratégico não vão indicar um milagre, mas apenas mostrar como estruturar as ações, para que sejam dirigidas para o resultado” (ALMEIDA, 2010, p. 6).

Equivocadamente, as pessoas podem interpretar que o planejamento estratégico é a solução para os problemas da empresa, contudo é apenas uma ferramenta que reflete as premissas estabelecidas pela alta direção. “Planos estratégicos não são garantias de sucesso. O Planejamento Estratégico será tão eficaz quanto as premissas que foram nele incluídas” (PADOVEZE, 2010, p. 85).

Após a análise do roteiro, pode-se afirmar que o processo de definição da estratégia exige tanto o foco no cenário interno quanto no externo, afinal o melhor produto do mercado não trará resultados se não for ofertado ao público correto. De acordo com Sun Tzu (2006) a estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.

O modelo de análise de ambiente mais utilizado é o S.W.O.T., da tradução do inglês para o português, compreende *Strengths* (forças ou pontos fortes), *Weaknesses* (fraquezas ou pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Segundo Padoveze (2010) as ameaças e oportunidades dizem respeito ao ambiente externo enquanto que as forças e fraquezas referem-se aos aspectos internos da organização. Essa distinção pode ser verificada a seguir (Figura 1).

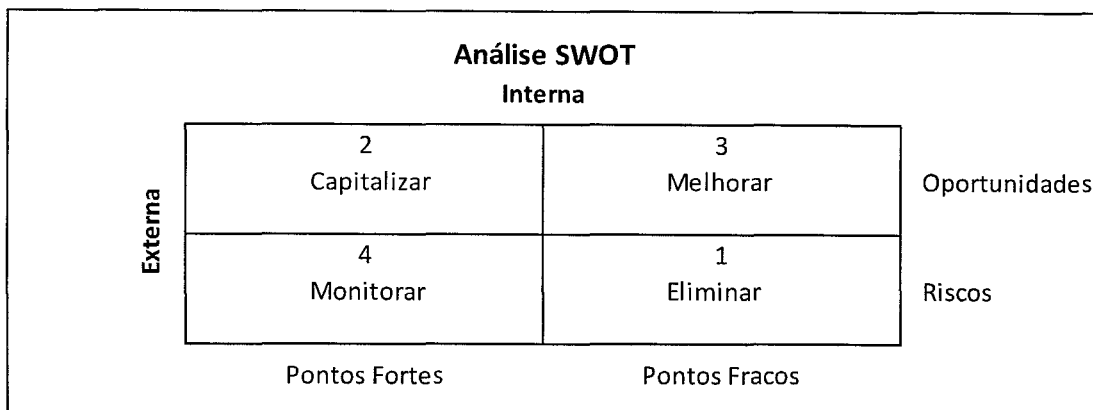


Figura 1 Análise SWOT

Fonte: Padoveze (2010, p. 86)

De acordo com o mesmo autor (2010), a ilustração pode ser interpretada da seguinte maneira: As oportunidades e os pontos fortes devem ser capitalizados, os pontos fortes e os riscos devem ser monitorados, as oportunidades e os pontos fracos devem ser melhorados e os riscos e os pontos fracos devem ser eliminados.

A capitalização das oportunidades corresponde a transformar as mesmas em negócios perenes, e a dos pontos fortes diz respeito a consolidar os diferenciais de mercado que a empresa possui. O monitoramento dos riscos é necessário para a segurança da empresa em relação ao lado externo, verificando concorrentes, produtos substitutivos, *new players*, fornecedores etc, assim como o monitoramento dos pontos fortes é importante para a sua manutenção.

A melhoria das oportunidades consiste em buscar novas opções para estar sempre em ascensão e a melhoria dos pontos fracos diz respeito a identificar e transformá-los em pontos fortes, podendo ser encarados como pontos a serem melhorados. E para os mesmos que não existe a possibilidade de serem corrigidos, resta a eliminação, assim como para os riscos, para que a entidade seja perpetuada.

#### 2.1.4 Tipos de Orçamento

De acordo com Padoveze (2010, p. 130) “Basicamente, há dois tipos clássicos de orçamento: o estático e o flexível”. Ambos possuem suas vantagens e desvantagens, sendo que o primeiro caso é o mais comum.

O Orçamento Estático, de acordo com o mesmo autor, é elaborado a partir de um determinado volume de produção ou vendas e os valores das demais atividades são definidos sobre essas informações, não permitindo alterações nas peças orçamentárias. O ponto negativo desse modelo é que “... tenderá a perder valor para o processo de acompanhamento, controle e análise das variações, bem como base para projeções e simulações com os dados orçamentários” (PADOVEZE, 2010, p. 130).

Apesar de ser um modelo muito utilizado, ele possui uma característica negativa, que é elaborado a cerca de uma determinada realidade em que o mercado se encontra. Porém com o atual dinamismo e a globalização, diversos fatores podem acarretar em oscilações nos diversos públicos da empresa e desencadear pequenas crises que oneram os resultados, tomando direções diferentes das previstas, muitas empresas utilizam o termo *Budget* para se referir a este modelo.

O outro modelo é o Orçamento Flexível, de acordo com Padoveze (2010) este modelo é a distinção perfeita entre os custos variáveis e os custos fixos. Sendo assim, ele permite que os valores considerados estáticos sejam mantidos e apenas os valores variáveis acompanhem os números definidos para a produção ou vendas. Muitas empresas utilizam o termo *Forecast* para referir-se a etapa de revisão orçamentária desse modelo.

No modelo flexível, existe a dificuldade de realizar a separação entre os gastos fixos e variáveis, os que variam de acordo com a produção e o que existirão mesmo que a operação deixe de existir. A distinção entre esses dois tipos de desembolsos pode alterar a análise de viabilidade dos produtos ou serviços prestados, tornando assim a análise prejudicada.

Existe também o Orçamento Corrigido, este tipo de orçamento pode ser utilizado para empresas que sofrem alterações em seus preços de vendas por fatores externos, onde não possuem gestão, como legislação, variação cambial ou a inflação. Segundo Padoveze (2010), a atualização dos valores é feita automaticamente, porém esse modelo é pouco aceito, em vista de que as variações do preço são de responsabilidade do gestor do orçamento.

Esse orçamento é utilizado por um perfil de companhias que possui um extenso rol de produtos com uma concorrência muito grande. Tendo que ajustar seus preços quase que a toque de caixa para não perder *share* de mercado para os demais ofertantes de produtos similares ou iguais.

Por fim, o Orçamento Ajustado, segundo Padoveze (2010) é uma derivação do Orçamento Flexível, é realizado quando o volume de produção ou vendas não está se comportando de acordo com o orçamento original e podem ser realizados quantos forem necessários. Após essa elaboração, podem ser feitas análises de variações confrontando os valores do Orçamento Ajustado com o do Orçamento Original, que é o que foi definido no início do período.

Normalmente esses ajustes, também chamados de *forecasts*, já são previamente programados em determinados períodos, podendo ocorrer semestralmente, trimestralmente, bimestralmente ou ainda mensalmente, dependendo da atividade e das forças externas atuantes.

### **2.1.5 Definição do Modelo de Orçamento**

No momento da elaboração de um orçamento, a primeira definição deverá ser por qual e quantos modelos serão utilizados, existe o Orçamento de Tendências (ou orçamento contínuo), de acordo com Padoveze (2010) este modelo utiliza dados passados para projeção de situações futuras, além de considerar novos elementos.

A elaboração do orçamento contínuo cobre geralmente um plano de tempo de 12 meses, substituindo normalmente o período atual a seu término pelo mesmo período no futuro, isso mantém constantemente os gestores e empregados envolvidos no processo orçamentário. (LUNKES, 2003, p. 83)

Esse modelo proporciona bons resultados, em vista que "... de modo geral, os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já existentes, e, por conseguinte, há forte tendência de tais eventos se reproduzirem..." (PADOVEZE, 2010, p. 129).

Esse orçamento possui uma fragilidade na utilização da base histórica, pois normalmente no momento da confecção do orçamento, efetua-se o levantamento dos valores realizados e aplica-se um percentual (pode ser o crescimento do país, a perspectiva de crescimento do segmento ou qualquer outro indicador que for julgado importante). O principal problema dessa prática, é que ao mesmo tempo em que se consideram as eficiências realizadas no período anterior, assumem-se também as ineficiências, como se elas fossem se repetir.

Segundo Lunkes (2003) tal modelo depende fortemente da competência e habilidade do responsável pelos aspectos técnicos do orçamento, como cálculos de depreciação, projeções de fluxo, estimativas de inventário e qualquer outra responsabilidade que não seja repassada aos demais gestores. O melhor modelo de orçamento não obterá seu êxito se a pessoa responsável pela implantação e acompanhamento não for capacitada para tal atividade.

Conforme Padoveze (2010, p. 129) "... na execução do orçamento de tendências, sempre existirão eventos passados, de conhecimentos da empresa, que não se repetirão e que, portanto, não serão reproduzidos no orçamento". Para isso, é papel do gestor separar os gastos como não recorrentes e como operacionais, e assim considerar apenas o que é pertinentes para o planejamento anual.

Outro modelo muito utilizado é o Orçamento Base Zero, com a proposta inversa da citada anteriormente, o OBZ tem como premissa romper com o passado. Segundo Padoveze (2010) consiste basicamente em afirmar que os dados anteriores devem ser descartados, pois esses podem conter ineficiências, que o Orçamento de Tendências acaba por perpetuar.

Porém a utilização de um OBZ puro é algo que é muito difícil de realizar-se, pois é quase impossível não utilizar nenhum indicador passado ou histórico. Na definição de Lunkes (2003, p. 93) "...cada gestor deve justificar todas as solicitações de dotações orçamentárias em detalhe, a partir do ponto zero, para serem analisadas...".

As principais características e objetivos do OBZ são:

- Analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades, partindo de uma base "zero";

- Focalizar objetivos e metas das unidades de negócio recursos são consequência do caminho ou direção planejada;
- Assegurar a correta alocação de recursos com base no foco e nos fatores-chaves do negócio;
- Aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- Desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas; e
- Fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão. (CARVALHO, 2002, p. 5)

Mesmo em casos de abertura da empresas, onde a base histórica é inexistente, ainda assim é prática comum verificar outras empresas do mesmo segmento, como estão aplicando seus investimentos, em qual mercado estão focando, que se resume em uma outra forma de histórico.

O Orçamento Flexível possui a característica de realizar a distinção entre custos fixos e variáveis e adequar os valores do mês seguinte com base no que foi realizado no anterior, sendo assim ele é atualizado constantemente. Mais adequado para indústrias com produção variável, de acordo com Lunkes (2003, p. 108) "... se o nível real de atividade é maior que seu nível estimado de atividade, então esses custos que variam com a atividade serão maiores que os custos orçados". Com a identificação dessa problemática, é feito um ajuste de acordo com a demanda.

Essa prática pode ser aplicada levando em consideração a sazonalidade de produtos a serem produzidos, ou da época de disponibilidade de insumos, dependendo do segmento.

Na implementação do orçamento flexível, precisa-se saber o que cada empregado produz, o que cada metro quadrado da fábrica produz, o que cada máquina ou computador produz. Somente assim, a empresa é capaz de medir eficazmente quanto e como aquele recurso em particular é gasto ou consumido. Para alavancar esse modelo, é preciso determinar as medidas de alocação de receita e de custos e despesas. (LUNKES, 2003, p. 109)

O modelo de Orçamento por Atividades (Custeio ABC) tem sido muito utilizado pelas empresas, conforme Padoveze (2010), este orçamento é utilizado por empresas que produzem mais de 1 produto, com diferentes quantidades de matéria prima aplicada, custo de hora-homem e tempo de produção. O benefício que esse método proporciona, é a possibilidade de análise entre os produtos, para verificar qual o mais

rentável, qual representa um maior comprometimento do custo e outras análises que podem ser determinantes para a definição da estratégia da empresa.

As empresas que utilizam o sistema ABC compreendem que é necessário um conjunto de atividades específicas para atender a um cliente ou para produzir um produto ou serviço, com melhor detalhamento dos respectivos custos, obtendo visão mais clara de seus processos. (LUNKES, 2003, p. 120)

O ponto fraco desse modelo é que todo e qualquer tipo de rateio é arbitrário, sendo assim é muito difícil mensurar com acurácia o valor a ser absorvido por cada segmento ou produto. De acordo com Lunkes (2003, p. 125) "... o orçamento por atividades proporciona às empresas a oportunidade de não somente autorizar e controlar recursos, mas principalmente de projetar demanda de direcionadores de recursos".

Ainda segundo Lunkes (2003) para a elaboração deste modelo, é necessário definir alguns conceitos básicos como: o processo, os recursos, as atividades, as tarefas, os direcionamentos e a relação entre ambos. É normal um conflito de áreas internas no momento de realizar o percentual de cada área pela utilização, principalmente do *overhead*, que corresponde às despesas administrativas, áreas da entidade que servem de apoio para todas as áreas da corporação.

Por fim, existe o modelo de Orçamento Perpétuo, que ressalta a influência de fatores externos na atividade da empresa, pois em alguns casos a geração de variações entre orçado e realizado não significa uma má gestão de equipe ou de insumos. Conforme Lunkes (2003, p. 142) "O orçamento perpétuo é um sistema de planejamento que prevê custos e uso dos recursos fundamentados nas relações de causa e efeito entre os processos correntes". Sendo assim, permite a clara identificação das inter-relações entre as atividades da empresa e como essas condições exercem influência.

### 2.1.6 Estrutura do Plano Orçamentário

O processo de montagem do orçamento pode ser dividido em dois blocos: a etapa operacional e a etapa financeira. “A etapa operacional consiste nos planos que proporcionam condições de estruturação das atividades da organização, de maneira a integrar as atividades e as operações” (FREZATTI, 2009, p. 54). Logo, pode-se concluir que essa etapa é elaborada pelos gestores das áreas, desde os setores de produção até as áreas administrativas.

Em complemento a essa etapa, existe o segmento financeiro, que de acordo com Frezatti (2009, p. 54) “... a etapa financeira corresponde à tradução de todas as atividades para uma mesma linguagem comum, no caso a monetária”. Sendo assim, essa parte do orçamento fica sob responsabilidade do gestor do orçamento, que após essa compilação, apresentará o orçamento consolidado.

Na opinião de outro autor, os passos gerais para a elaboração do plano orçamentário podem ser divididos em nove tópicos:

1. Estabelecer a missão e os objetivos corporativos;
2. Estruturar as assunções ambientais; a partir dessas, determinar o fator limitante, normalmente vendas (é possível que em determinados empreendimentos o fator limitante seja a produção, tipo jazidas minerais etc);
3. Elaborar o orçamento a partir da função restritiva do fator limitante;
4. Elaborar os outros orçamentos, coordenando-os com o fator limitante e os objetivos corporativos;
5. Sintetizar todos os orçamentos para produzir o orçamento mestre;
6. Rever o orçamento mestre à luz dos objetivos corporativos;
7. Aceitar o orçamento mestre, ou, se ele não estiver de acordo com os objetivos corporativos, voltar ao passo 2 e repetir o processo até o orçamento ficar aceitável;
8. Monitorar os resultados reais contra os resultados orçados e reportar variações;
9. Como resultado das variações: tomar ações corretivas para eliminar as variações ou revisar os orçamentos mestres ou subsidiários para acomodar as variações. (PADOVEZE, 2010, p. 136)

Um dos fatores de sucesso na elaboração de um plano orçamentário é uma relação de premissas bem elaborada, para Padoveze (2010) apenas após a escolha do cenário mais provável, que é definido pelo corpo diretivo, é que a Controladoria efetua

a elaboração das premissas, que posteriormente deverão ser aprovadas pelo Comitê Orçamentário, pois estas servirão de base para toda a elaboração do orçamento.

Conforme já citado anteriormente, a boa sequência do orçamento depende principalmente do alinhamento entre os destinos definidos pela alta direção e as premissas estabelecidas, pois as mesmas não são garantidoras de sucesso, porém são uma parte importante na definição dos planos de ação que serão definidos para tornar possível a execução do orçamento a ser implantado.

Outro componente importante do orçamento, que deve ser realizado separadamente, é o Orçamento de Investimento. De acordo com Padoveze (2010) esta parte do plano orçamentário, fica normalmente restrita a algumas pessoas apenas, e é composto pelas aquisições de investimentos e imobilizados, composição e estruturas dos financiamentos e amortizações, assim como suas despesas financeiras.

No caso da adoção por uma estratégia de expansão, a empresa deverá definir as suas fontes de financiamento, sendo elas a aplicação de lucros acumulados, injeção de dinheiro por parte dos acionistas ou uma captação no mercado. Caso a entidade opte por se alavancar com capital de terceiro, após definir o limite disponível para essa prática, o comitê de investimentos deverá estabelecer como realizará a divisão dos recursos entre as áreas de interesse.

Segundo Padoveze (2010), o Orçamento de Fluxo de Caixa acompanha o Orçamento de Investimento, pois controla os desembolsos programados e as formas de captação caso necessárias, as linhas utilizadas e as demais informações financeiras. Nesta etapa consolida-se o orçamento e compreende as seguintes peças orçamentárias

- a) Projeção de outras receitas operacionais e não-operacionais e despesas não-operacionais;
- b) Projeção das receitas financeiras;
- c) Projeção da Demonstração de Resultados do período orçamentário;
- d) Projeção do Balanço Patrimonial ao fim do período orçamentário;
- e) Projeção do Fluxo de Caixa;
- f) Projeção das Demonstrações de Origens e Aplicações dos Recursos;
- g) Análise financeira dos demonstrativos projetados. (PADOVEZE, 2010, p. 138)

Ainda conforme Padoveze (2010, p. 139) “O ponto-chave do orçamento operacional é o orçamento de vendas. Na realidade, o orçamento de vendas é o ponto de partida de todo o processo de elaboração das peças orçamentárias”. Isso significa que todas as definições em relação a investimentos, manutenção ou alteração de quadro funcional etc, será decorrente dessa definição, se caracterizando como o fator limitador.

O objetivo primordial de qualquer empresa é o lucro, para tal é sábio iniciar pelo topo da Demonstração de Resultados, pois a partir do momento que definidas as metas de venda, a gestão sobre os custos e despesas passarão a girar em torno das margens e retorno a serem alcançados, as ações de redução e otimização das áreas são parte da estratégia já definida.

Embora Frezatti (2009) defina a primeira etapa como o plano de marketing, a essência é a mesma, apenas de uma forma mais abrangente, não apenas citando o valor físico de venda, mas também a estratégia de comunicação, política de descontos, prazos, gastos com comunicação e despesas comerciais, ou seja, não apenas o valor de vendas, mas também todos os gastos referentes às vendas.

Segundo Padoveze (2010) a próxima etapa seria o Orçamento de Produção, que iria verificar a capacidade produtiva da empresa para atender ao Orçamento de Vendas. Basicamente o autor considera dois dados necessários para esta elaboração: a) orçamento de vendas em quantidade; b) política de estocagem de produtos acabados. Essas variáveis vão permitir mensurar a capacidade produtiva e munir os diretores das informações necessárias para as tomadas de decisões referentes as adequações necessárias para atender a previsão de vendas.

O próximo passo seria a elaboração do Orçamento de Capacidade e Logística, de acordo com Frezatti (2009), a área de operações deve estar estruturada para coordenar atividades de planejamento dos processos de suprimentos, produção e estocagem, considerando os estoques de produtos acabados, produtos em processos e matérias primas. “O subsistema Físico-Operacional de suas empresas e de suas respectivas áreas de responsabilidade é estruturado para determinar níveis de

atividades, ou faixa de atividades, com limites de capacidade de produção e vendas” (PADOVEZE, 2010, p. 144).

Conforme a tratativa de Padoveze (2010) o passo seguinte seria o Orçamento de Materiais e Estoques, que consiste na definição dos gastos determinados pelos volumes pretendidos e os gastos necessários para viabilizar os programas de produções de vendas. Já Frezatti (2009) realiza essa análise dentro do Plano de Suprimentos, Produção e Estocagem, mencionado anteriormente.

Por fim, concluída a etapa de custos da empresa, na sequência aparecem as despesas. De acordo com Padoveze (2010) é a etapa mais trabalhosa do orçamento, pois consiste em orçar os valores de todas as áreas de apoio. Esta etapa deve ser tratada da forma mais analítica possível, com informações de movimentações do quadro funcional, sazonalidades, aplicações de verbas em gastos com capacitações e investimentos.

## 2.2 Análise de Orçado X Realizado

A análise dos valores realizados em confronto com o orçamento é uma maneira que os gestores possuem para mensurar o seu nível de acurácia aos valores orçados. Conforme Oliveira, Perez e Silva (2010, p. 104) “... o *controller* precisa dominar também os conhecimentos teóricos e práticos dos conceitos e metodologias utilizados na montagem, implantação e posterior acompanhamento do sistema orçamentário”. Em outras palavras, não basta apenas elaborar um orçamento com propriedade, é papel do *controller* realizar o acompanhamento e análise do mesmo.

Essa atuação deverá ser feita em conjunto com todos os gestores das áreas, tanto as operacionais quanto as administrativas. Para isso é necessário um profundo conhecimento dos acontecimentos que geraram inconsistências em relação ao previsto, sejam elas positivas ou negativas, criando assim as justificativas das variações, que servirão de parâmetro interpretativo de eficiências e ineficiências dos processos e dos gestores.

De acordo com Frezatti (2009, p. 84) “O controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período”. Com isso, pode-se concluir que é função do *controller* (ou do gestor do orçamento) possuir um senso crítico, para confrontar os valores realizados com os que foram previstos e analisar as variações, caso ocorram. Essa afirmação é comprovada por Padoveze (2010, p. 165-166) “Não se concebe um plano orçamentário sem o posterior acompanhamento entre os acontecimentos reais *versus* os planejados e a análise de suas variações”.

As conclusões que serão obtidas após os confrontos podem levar a confirmação de que o planejamento estratégico foi elaborado com propriedade e qualidade, se caso o orçamento for se cumprindo dentro de uma tolerância de variação, ou levar a ações enérgicas no caso oposto, se os responsáveis por elaborar o mesmo perceberem que diversas situações não foram previstas, é necessário rever a estratégia e os valores do orçamento, realizando um *forecast*.

As funções do administrador podem ser descritas em três tópicos:

- a) **Planejar:** representa a forma como ele e sua empresa pretendem atingir os objetivos propostos;
- b) **Organizar:** representa a melhor disposição dos recursos da empresa. Suas atividades, as de seus subordinados e todos os recursos disponíveis deverão estar dispostos de maneira a alcançar os objetivos propostos de formas mais eficiente e eficaz;
- c) **Controlar:** representa a segurança de que sua própria energia e ações, bem como as de seus subordinados, estejam coordenadas com a implementação dos objetivos da organização. (OLIVEIRA, PEREZ e SILVA, 2010, p. 104)

É necessário o senso crítico do analista de orçamento para evidenciar as causas das variações. Segundo Welsch (2009, p. 330) “... a apreciação do significado e das limitações dos resultados da análise de variações será ampliada se as manipulações matemáticas envolvidas forem compreendidas”. Sendo assim, pode-se concluir que mais importante que realizar a análise das variações, é saber interpretar os números, entender suas composições e transformar esses dados em informações úteis à

diretoria. Uma boa análise de desempenho é parte fundamental do processo de controle orçamentário.

Tais metas são entendidas como macro no sentido de que dependem do desempenho de todas as áreas da organização. Por outro lado, é fundamental entender como foram atingidas, o que só se pode entender com o detalhamento de indicadores específicos de cada área. (FREZATTI, 2009, p. 84)

Na definição de outro autor, "... a diferença de valor entre dados reais e orçados basicamente decorre de dois elementos: a) quantidade real diferente da quantidade orçada; b) preço real diferente do preço orçado." (PADOVEZE, 2010, p. 167). O orçamento funciona como uma referência para a empresa, qualquer desvio identificado, deve ser justificado perante o corpo diretivo para que possam ser elaborados planos de ação a fim de adequar a realidade da empresa para a melhor direção a ser seguida.

A elaboração do orçamento é tarefa de toda a organização. Cada área será responsável por alcançar determinadas metas, as quais deverão estar harmonizadas com as metas da entidade toda. O processo orçamentário é um dos instrumentos que permitem acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios do plano sejam analisados e adequadamente controlados. (OLIVEIRA, PEREZ e SILVA, 2010, p. 105)

Conforme Falconi (2009) os indicadores financeiros refletem o nível de gerenciamento geral da organização, devem ser analisados em conjunto para evitar que tais indicadores sejam melhorados à custa dos outros, por exemplo: o preço pode ser aumentado melhorando os resultados e, como decorrência, a empresa pode perder mercado.

De acordo com Welsch (2009) a análise do valor orçado em confronto com o realizado inicia-se nas compras, onde esse setor verifica o preço de aquisição e as quantidades de insumos, que impacta em toda produção e posteriormente nas receitas recebidas. É um efeito cascata, onde o encarecimento do valor de produção impacta na margem de contribuição, uma vez que o preço de venda é nivelado pelo preço praticado no mercado.

De acordo com Padoveze (2010) o controle orçamentário é uma ferramenta que deve ser utilizada por cada gestor em sua área, em vista que é utilizado como mecanismo de mensuração de desempenho da empresa e das áreas também. Para Frezatti (2009) a análise de desempenho, deve-se considerar eficiência e eficácia, sendo que eficiência é o grau de insumos consumidos na produção dos produtos finais e eficácia é o grau do objetivo alcançado. Sendo assim, em alguns casos, a equipe pode estar sendo eficiente, porém não eficaz.

Dentro da mesma linha de raciocínio, Oliveira, Perez e Silva (2010, p. 122) “Torna-se oportuna a apresentação dos conceitos de eficiência e eficácia: Eficiência: Fazer bem feito alguma coisa. Fazer adequadamente um trabalho. Eficácia: Grau em que são satisfeitas as expectativas de resultado. Cumprimento da missão”, sendo ilustrada também a seguir (Quadro 2).

Eficiente	Eficaz
Faz as coisas de maneira certa Resolve os problemas Cuida dos recursos Cumpre seu dever Reduz custos	Faz coisas certas Produz alternativas criativas Otimiza os resultados Obtém resultados Aumenta lucros

Quadro 2: Eficiência e Eficácia

Fonte: Oliveira, Perez e Silva (2010, p. 123)

Basicamente o orçamento pode ser considerado um plano, uma meta, ou ainda um objetivo, e desconhece-se definição melhor de ‘função orçamentária’ do que a que diz ser essa função primordialmente um sistema de planejamento e controle. (OLIVEIRA, PEREZ e SILVA, 2010, p. 105)

O Plano Orçamentário é a principal ferramenta para análise entre a previsão dos gastos e os valores realizados, a partir destes indicadores, é possível verificar a ciência e o controle que cada gestor tem sob sua área de responsabilidade.

## 2.3 Conclusões Após a Análise das Variações

Após realizadas as análises de variações do orçado *versus* realizado, inicia-se o processo de verificação das causas e identificação de eficiências ou ineficiências.

O que fazer com as variações orçamentárias identificadas? Em primeiro lugar, é importante entender o que realmente ocorreu na organização. Muito mais do que simplesmente identificar e classificar tais variações, é importante interpretar o que significam, o que provocou a sua existência (FREZATTI, 2009, p. 87).

Entendidas as causas das variações, as ações podem ser definidas e colocadas em prática. Muitas empresas utilizam o cumprimento do orçamento como indicador de performance dos gestores, pois os mesmos estão envolvidos na definição do mesmo. Caso seja identificada a ineficiência da equipe, é necessário verificar se o problema está nos processos, na gestão, nas ferramentas ou nas metas estabelecidas.

Não basta apenas levantar os dados e números correspondentes às variações, é fundamental entender o que significam, é papel do gestor do orçamento, identificar que informações esses dados lhe proporcionam. “A projeção dos demonstrativos contábeis, encerrando o processo orçamentário anual, permite à alta administração da empresa fazer as análises financeiras e de retorno de investimento...” (PADOVEZE, 2010, p. 177).

Os gestores devem estar comprometidos com os objetivos da empresa, isso significa estarem dispostos a defender os números da sua área perante o orçamento que foi montado com base no planejamento estratégico, que por sua vez teve como referência as premissas determinadas pela alta direção da entidade.

Segundo Frezatti (2009) é necessário efetuar uma verificação das variações, se estas são por erros de informação, por decisões administrativas, se são não controláveis ou se ocorreram cujas causas precisas não tenham sido estabelecidas. No primeiro caso, se as informações imputadas no orçamento foram inadequadas e insuficientemente projetadas em valores. No segundo caso, se a variação foi decorrente de uma ação de origem interna a qual o gestor não pode atuar em prol da fidelidade ao orçamento, no terceiro, caso a empresa tenha sofrido uma influência

externa como alteração da taxa SELIC ou uma variação cambial, que foge do controle do gestor e o último caso, deve representar um valor insignificante, uma vez que se um gestor não é capaz de justificar uma variação, demonstra falta de conhecimento de sua área e torna-se suscetível a questionamentos quanto a sua competência para a gestão.

Uma análise simples que pode ser feita é a de retorno de um investimento, verificando o capital empregado, é possível verificar o ganho que a empresa obteve, seja no aumento de vendas, ou na otimização do seu tempo, o que impacta diretamente no resultado da organização, uma vez que possam aplicar o conceito de *asset light*, que significa “fazer mais com menos”.

De acordo com Welsch (2009, p. 344) “O analista deve reconhecer que essas análises envolvem distinções que dificilmente podem ser expressadas de uma maneira simples e concisa: portanto, devem ser usadas com cautela.” Mais uma vez reforçando, a necessidade de um gestor possuir um senso crítico aos valores gerados na variação.

É comum encontrar a empresa que compara o seu resultado total e percebe que a variação em relação ao que planejara é pequena. Como consequência, considera desnecessário dedicar recursos num processo que pode não proporcionar valor. Nessas condições, ela se limita a dispor do resultado pelo total da empresa, sem analisar por área e por atividade. (FREZATTI, 2009, p. 91)

Um erro que muitas empresas cometem é o citado acima, quando existem grandes variações entre contas, porém estas nivelam o resultado final, sendo assim, são desconsideradas as análises. As empresas perdem muito com a falta de informação, pois quanto mais rápido a identificação de uma ineficiência, menor o tempo para corrigi-la.

Segundo Frezatti (2009) essas informações permitem identificar quem foi melhor, em quê, e questionar se a variação será compensada ou não no futuro. Muitas empresas que não vão a fundo na informação interpretam uma redução na variação como uma economia da área, quando na verdade, pode vir a ser apenas uma postergação do gasto e que irá ocasionar em uma variação futura.

Não é raro nas empresas um bom desempenho de uma determinada área ser ofuscado por um mau desempenho de outra, pois o ganho que se obteve de um lado foi sucumbido pela ineficiência do outro. Por isso é importante ressaltar novamente o ganho na qualidade da informação que se obtém quando a análise das áreas é realizada em separado, obrigando cada gestor a responder unicamente pelas áreas que tem atuação e com isso identificando onde estão os gargalos.

Conforme Frezatti (2009, p. 97) “...sem um instrumento que permita acompanhar certo nível de detalhes, não seria possível identificar desempenho favorável e desfavorável, bem como identificar quem teve o desempenho favorável e quem teve desempenho desfavorável”. Por isso o tamanho da importância da atuação do gestor do orçamento nas análises periódicas entre o previsto e o realizado.

### **3 METODOLOGIA**

Após a abordagem da problemática e a justificativa da proposta, é necessário classificar e descrever os procedimentos da pesquisa, para que a mesma torne-se viável.

#### **3.1 Classificação da Pesquisa**

Será utilizada uma metodologia descritiva, onde serão abordados os principais pontos de Orçamento, descrevendo o cenário atual e contextualizando os possíveis cenários que podem ser formulados e alcançados com a utilização do Orçamento. Através do método qualitativo, as análises ocorrerão após a compilação dos dados gerados e a ilustração dos benefícios obtidos.

Será realizado também um estudo de caso, descrevendo as etapas de aplicação da proposta de implantação do Orçamento Empresarial na instituição, assim como os resultados das análises que podem ser feitas posteriormente. Para sustentar a abordagem documental, foram selecionadas obras de autores renomados da área como: Fábio Frezatti, Glenn Welsch, Clóvis Luís Padoveze, Martinho Almeida, Luiz Martins de Oliveira etc.

#### **3.2 Procedimentos Metodológicos**

Será apresentada uma proposta de implantação do Orçamento Anual em uma empresa de Monitoramento de Trânsito, baseado em obras já publicadas, aplicando os conhecimentos adquiridos. Será feito um diagnóstico e identificadas as problemáticas, a partir deste ponto, os esforços serão voltados para destacar o impacto da elaboração/acompanhamento de um Orçamento pode ter nesta entidade.

## 4 ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso consiste na análise de viabilidade da implantação de um orçamento empresarial em uma empresa do segmento de monitoramento de trânsito.

### 4.1 Características da Empresa

A empresa cujo projeto foi aplicado possui 21 anos de atividade, é oriunda de um grupo maior que já atuou em pelo menos 3 segmentos diferentes. Na atual modalidade, presta serviços de monitoramento de trânsito, uma vez que os equipamentos são cedidos em formato de comodato e o que é tarifado é apenas as leituras e identificações, ao término do contrato os equipamentos são desmobilizados e retornados à sede da empresa para que sejam re-locados em outros contratos.

Fundada por 3 irmãos, ambos engenheiros e com espírito empreendedor, a empresa sempre apostou na inovação e na apresentação de soluções para a atual necessidade da sociedade. Com os conhecimentos adquiridos nas graduações e nos anos de experiências em outros segmentos atrelado à identificação de uma necessidade, criaram o primeiro equipamento de monitoramento de trânsito.

Após apresentarem a proposta à cidade de origem, onde ainda mantém sua matriz, foi uma questão de tempo até que o equipamento provasse que era eficiente e ao mesmo tempo gerava receita para o município. Por uma determinação de estratégia, esta empresa atua apenas com o setor público, sendo sempre a obtenção dos contratos através de processos licitatórios. Com o passar dos anos as necessidades foram mudadas, assim como alguns fatores externos como a lei e o perfil dos condutores, mais uma vez seus fundadores comprovaram sua característica empreendedora e foram adequando os produtos e lançando novos ao mercado para que fosse mantida a hegemonia.

Com o passar do tempo, outros órgãos municipais demonstraram interesse em adquirir os produtos, assim como alguns estaduais e até federais, como a empresa era a pioneira no Brasil nessa atividade, possuía um grande *know how* e era detentora de

uma tecnologia muito superior a de seus emergentes concorrentes. Essa soberania no mercado brasileiro se manteve por muitos anos, porém na atualidade, ela divide o *share* com outras empresas menores, mas ainda detém a posição de maior empresa do segmento do Brasil.

Após alguns anos a frente dos negócios, os 3 fundadores decidiram dar espaço aos sucessores, há poucos anos os 3 membros da família escolhidos para assumirem os negócios tomaram posse, dando fim ao processo de sucessão empresarial, que teve seu início muitos anos atrás, de forma que existiram algumas condições para que fosse concretizada essa manobra, como a obrigatoriedade de trabalharem em outras empresas fora do grupo e de concluir pelo menos uma especialização no exterior.

Com um grande desafio pela frente, a nova equipe de diretores passou a implantar novas estratégias de mercado, dentre elas a ferramenta apresentada no decorrer da presente monografia. Buscando vôos mais altos, o novo corpo diretivo, amparada pelo conselho de administração agora formado pelos 3 fundadores, decidiram expandir suas atividades pela América do Sul, iniciando suas atividades em 2007 em 2 países.

Novamente tornou-se necessário adequar-se a uma nova cultura, com novas exigências e leis, para que o sucesso fosse alcançado nessa nova etapa. Com um início de muito trabalho, um forte programa de comunicação e pesados investimentos, hoje a empresa colhe os frutos de tais ações que foram determinadas de forma consciente e bem planejada.

Mesmo com a troca dos diretores, a empresa ainda retém características de modelo familiar de gestão, que pode ser caracterizada pela resistência às mudanças, fruto de uma combinação de colaboradores com muito tempo de casa e um envolvimento pessoal com algumas atividades da parte de alguns gestores centralizadores.

O fator importante que possibilitou o sucesso da proposta de implantação do orçamento empresarial foi a iniciativa do novo CFO da entidade, que determinou um estudo para a implantação e aplicação dessa ferramenta, pois já havia estudado e

presenciado os benefícios que a mesma pode angariar para a organização, como o modelo hierárquico é vertical, os demais gestores tiveram como a única opção, seguir a determinação do Diretor.

#### **4.2 Proposta de Elaboração do Orçamento**

A idéia de uma proposta de elaboração e implantação do orçamento empresarial surgiu da necessidade que a empresa estava de analisar seus contratos individualmente, calcular as rentabilidades, analisar o desempenho de novos contratos etc. A idéia foi apresentada e de imediato contou com o apoio do CFO da entidade, que passou a acompanhar periodicamente a evolução do projeto desde os primeiros esboços até a mensuração dos resultados. Tal fato condiz com a afirmação de Frezatti (2009) onde determina que o sucesso do orçamento depende diretamente do apoio do corpo diretivo da empresa.

No primeiro momento, foi montada uma apresentação, descrevendo alguns tipos de orçamento, os resultados que podem ser obtidos e os passos para que a implantação obtivesse êxito. Foi apresentado o modelo como sugestão, no caso o Orçamento Contínuo. Foi definido que esse seria o modelo para os contratos já existentes e para o controle do *overhead* da empresa, seria utilizado o Orçamento Base Zero, precificando todos os custos fixos e variáveis, de forma que as despesas administrativas ficariam de fora, assim como o resultado financeiro e a depreciação.

Sendo assim o indicador utilizado passou a ser o EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) que em português é conhecido como LAJIDA (Lucro Antes dos Juros, Impostos Depreciação e Amortização). Esse indicador consegue mensurar a geração de caixa e possibilita a análise antes da absorção do *overhead*, isolando assim a gestão e operação de cada projeto individualmente, possibilitando a exposição dos pontos de assertividade e facilitando a decisão de onde concentrar os investimentos. Além desse, passaram a ser utilizados a ROL (Receita Operacional Líquida) e o VPL (Valor Presente Líquido) para os contratos.

Após definidos os modelos de orçamento e por quais indicadores esses resultados seriam mensurados, fora realizada uma reunião envolvendo todos os gestores (algumas unidades não possuíam a figura de gerente, os coordenadores respondiam diretamente ao diretor) ministrada pela controladoria, que é a área responsável pela implementação e acompanhamento do orçamento.

Na apresentação foi explicado o conceito do orçamento, como seria o cronograma de aplicação, mas principalmente, foi enaltecida a importância do papel de cada gestor junto a sua equipe para que os objetivos traçados fossem atingidos. O papel dos gestores é primordial para o sucesso da implantação de uma nova atividade, seja para orientar corretamente as equipes ou até mesmo para dar o exemplo, motivando assim os subordinados. Essa ação foi correspondente a afirmação de Oliveira, Perez e Silva (2010) onde é ressaltada a importância do envolvimento dos gestores de área no processo todo, desde a implantação até a análise e justificativas de variações.

Em contato com o departamento comercial, em conjunto com a área de administração de contratos, foi traçada a projeção de receitas, considerando o perfil de cada cliente, seu prazo médio de pagamento, possíveis atrasos, os vencimentos de contratos, as possibilidades de postergações ou renovações etc. Com essas informações a postos foi possível orçar os valores de receitas, tanto para o orçamento econômico (Tabela 1) quanto para o fluxo de recebimentos projetado (Tabela 2), expressando assim a diferença entre o econômico e o financeiro, que já significou um benefício para a empresa, ainda com o projeto em sua forma embrionária.

Iniciando as projeções com abertura por meses já poderia ser montada a primeira parte do orçamento financeiro (fluxo de caixa) e do orçamento econômico, uma vez que conhecendo os detalhes de cada imposto, já seria possível calcular os impostos pertinentes a cada um individualmente, levando em conta a natureza do serviço e a localidade onde está sendo prestado. Deduzidos os impostos dos valores faturados (ou recebidos) foi possível estimar a Receita Líquida para o orçamento econômico (Tabela 1) e os recebimentos estimados para o orçamento financeiro (Tabela 2).

<i>Em Milhares de Reais</i>	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
(+) Receitas Operacionais*	1.300	1.495	1.794	2.153	2.691	3.364	4.373	5.685	6.537	7.518	8.646	9.943
(-) Impostos*	(166)	(191)	(229)	(274)	(343)	(429)	(558)	(725)	(834)	(959)	(1.102)	(1.268)
<b>(=) Receita Líquida*</b>	<b>1.134</b>	<b>1.304</b>	<b>1.565</b>	<b>1.878</b>	<b>2.348</b>	<b>2.935</b>	<b>3.815</b>	<b>4.960</b>	<b>5.704</b>	<b>6.560</b>	<b>7.543</b>	<b>8.675</b>

\*Valores Meramente Ilustrativos

Tabela 1 Receita Mês a Mês

<i>Em Milhares de Reais</i>	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
(+) Receitas Operacionais*	1.700	2.000	1.400	1.680	2.500	3.125	4.063	5.281	6.073	6.984	7.900	9.700
(+) Receitas Financeiras*	7	12	17	15	12	14	9	8	7	10	9	8
(+) Receitas Não Operacionais*	40	80	115	340	120	70	43	65	21	80	125	245
<b>(=) Total Recebido*</b>	<b>1.747</b>	<b>2.092</b>	<b>1.532</b>	<b>2.035</b>	<b>2.632</b>	<b>3.209</b>	<b>4.115</b>	<b>5.354</b>	<b>6.101</b>	<b>7.074</b>	<b>8.034</b>	<b>9.953</b>

\*Valores Meramente Ilustrativos

Tabela 2 Recebimento Mês a Mês

Superada essa etapa, é chegado o momento de realizar a formação dos custos diretos, e contou com o apoio da gerência de Operações, pois fora realizado um inventário de todos os equipamentos, confrontado com os valores alocados no ERP. Foram identificadas muitas irregularidades, como equipamentos que já haviam sido re- alocados para outros contratos ainda estavam sendo considerados nos antigos, outros que já haviam sido desmontados ou sucateados retinham o status de ativo etc.

Os custos diretamente ligados à operação foram uma parte chave na apuração dos resultados gerados por cada aparelho, essa informação servirá para realizar comparativos entre os contratos com a mesma atividade, analisar a produtividade de aparelhos que estejam abaixo da média, identificando assim os pontos a serem melhorados. Alguns custos fixos tiveram que ser rateados arbitrariamente, com um percentual definido pelo tamanho de cada operação, por exemplo: uma filial que atende a 3 contratos, possui um custo fixo que foi rateado entre todos os contratos que usufruem daquela estrutura de forma diferenciada, considerando o volume de cada contrato para determinar o percentual de absorção.

Em seguida foram mensurados os custos indiretos, dessa vez contando novamente com a gerência de Operações, e também os gestores da área Industrial, Administração de Contratos e de Desenvolvimento. Desconsiderando os gastos inerentes aos contratos, realizaram um orçamento de cada área individualmente para que assim fossem definidos novos indicadores de desempenho, para isso o orçamento foi feito linha a linha, possibilitando as áreas analisar cada natureza de gasto e definir

se nos períodos algum valor deveria ser provisionado, como por exemplo: cursos e treinamentos (Tabela 3).

<i>Em Milhares de Reais</i>	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Salários e Encargos*	4.998	5.130	5.002	5.000	5.000	5.000	5.000	5.350	5.350	5.350	5.350	5.350
Telefonia Fixa*	123	150	210	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Telefonia Móvel*	200	202	198	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Lanches e Refeições*	57	38	122	100	100	100	100	100	100	100	100	600
Viagens e Estadias*		1.800		1.000	500	2.500		700		500		
Cursos e Treinamentos*					700		1.500		700		1.800	
Material de Expediente*	35		74	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Combustível*	102	134	144	150	100	150	100	150	100	150	100	150
Despesas Cartorárias*		25		50			50			50		
Cópias e Reproduções*	45		45		30		30		30		30	

\*Valores Meramente Ilustrativos

Tabela 3 Modelo Resumido da Planilha de Gastos

Após a definição de tais valores, até o momento, já era possível calcular o EBITDA bruto projetado, que iria consistir no resultado de cada contrato sem considerar a absorção do *overhead* (Tabela 4), um resultado de 100% de responsabilidade dos administradores de contrato que a partir desse momento, passaram a ser avaliados pelo valor gerado e posteriormente um comparativo interno, identificando quais são os contratos mais rentáveis e como é possível, através de ações, fazer com que os de menor retorno atinjam a marca dos que obtiveram os melhores resultados.

<i>Em Milhares de Reais</i>	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
(+) Receitas Operacionais*	1.300	1.495	1.794	2.153	2.691	3.364	4.373	5.685	6.537	7.518	8.646	9.943
(-) Impostos*	(166)	(191)	(229)	(274)	(343)	(429)	(558)	(725)	(834)	(959)	(1.102)	(1.268)
<b>(=) Receita Líquida*</b>	<b>1.134</b>	<b>1.304</b>	<b>1.565</b>	<b>1.878</b>	<b>2.348</b>	<b>2.935</b>	<b>3.815</b>	<b>4.960</b>	<b>5.704</b>	<b>6.560</b>	<b>7.543</b>	<b>8.675</b>
(-) Custos Diretos*	(481)	(553)	(664)	(797)	(996)	(1.245)	(1.618)	(2.103)	(2.419)	(2.782)	(3.199)	(3.679)
(-) Custos Indiretos*	(195)	(224)	(269)	(323)	(404)	(505)	(656)	(853)	(981)	(1.128)	(1.297)	(1.491)
<b>(=) Lucro Bruto 1*</b>	<b>458</b>	<b>527</b>	<b>632</b>	<b>759</b>	<b>949</b>	<b>1.186</b>	<b>1.541</b>	<b>2.004</b>	<b>2.304</b>	<b>2.650</b>	<b>3.048</b>	<b>3.505</b>
(+) Depreciação*	260	299	359	431	538	673	875	1.137	1.307	1.504	1.729	1.989
<b>(=) Ebitda Bruto*</b>	<b>718</b>	<b>826</b>	<b>991</b>	<b>1.189</b>	<b>1.487</b>	<b>1.858</b>	<b>2.416</b>	<b>3.141</b>	<b>3.612</b>	<b>4.154</b>	<b>4.777</b>	<b>5.493</b>

\*Valores Meramente Ilustrativos

Tabela 4 Demonstração do EBITDA Bruto

Após a obtenção do chamado Lucro Bruto 1 e o EBITDA Bruto, a próxima etapa foi definir os valores para as Despesas Administrativas, essa ação foi respaldada pelas demais gerências e coordenações de Controladoria & Finanças, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Serviços Gerais. Com esses valores foram considerados todos os gastos fixos e os variáveis dessas áreas, levando em conta os aumentos dos

contratos de locação e de prestação de serviços, assim como o encerramento de outros. O modelo utilizado para a apuração de tais valores foi o mesmo já citado na Tabela 3.

Realizada essa primeira parte da composição do *overhead*, foram levantadas as projeções de gastos das áreas de Marketing e Comercial, para assim serem definidas as Despesas Comerciais, concluindo assim a coleta de dados necessárias para obter o Lucro Bruto 2 e o EBITDA (Tabela 5) que já contempla os valores de receita deduzindo os custos e despesas. Tanto no Orçamento Econômico quanto no Financeiro, esses valores são contemplados, apenas fazendo a diferenciação entre a competência e o pagamento, gerando assim uma Demonstração de Resultados nas duas modalidades.

<i>Em Milhares de Reais</i>	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
(+) Receitas Operacionais*	1.300	1.495	1.794	2.153	2.691	3.364	4.373	5.685	6.537	7.518	8.646	9.943
(-) Impostos*	(166)	(191)	(229)	(274)	(343)	(429)	(558)	(725)	(834)	(959)	(1.102)	(1.268)
<b>(= Receita Líquida*</b>	<b>1.134</b>	<b>1.304</b>	<b>1.565</b>	<b>1.878</b>	<b>2.348</b>	<b>2.935</b>	<b>3.815</b>	<b>4.960</b>	<b>5.704</b>	<b>6.560</b>	<b>7.543</b>	<b>8.675</b>
(-) Custos Diretos*	(481)	(553)	(664)	(797)	(996)	(1.245)	(1.618)	(2.103)	(2.419)	(2.782)	(3.199)	(3.679)
(-) Custos Indiretos*	(195)	(224)	(269)	(323)	(404)	(505)	(656)	(853)	(981)	(1.128)	(1.297)	(1.491)
<b>(= Lucro Bruto 1*</b>	<b>458</b>	<b>527</b>	<b>632</b>	<b>759</b>	<b>949</b>	<b>1.186</b>	<b>1.541</b>	<b>2.004</b>	<b>2.304</b>	<b>2.650</b>	<b>3.048</b>	<b>3.505</b>
(+) Depreciação*	260	299	359	431	538	673	875	1.137	1.307	1.504	1.729	1.989
<b>(= Ebitda Bruto*</b>	<b>718</b>	<b>826</b>	<b>991</b>	<b>1.189</b>	<b>1.487</b>	<b>1.858</b>	<b>2.416</b>	<b>3.141</b>	<b>3.612</b>	<b>4.154</b>	<b>4.777</b>	<b>5.493</b>
(-) Despesas Administrativas*	(227)	(261)	(313)	(376)	(470)	(587)	(763)	(992)	(1.141)	(1.312)	(1.509)	(1.735)
(-) Despesas Comerciais*	(102)	(117)	(141)	(169)	(211)	(264)	(343)	(446)	(513)	(590)	(679)	(781)
<b>(= Lucro Bruto 2*</b>	<b>129</b>	<b>448</b>	<b>537</b>	<b>645</b>	<b>806</b>	<b>1.007</b>	<b>1.310</b>	<b>1.702</b>	<b>1.958</b>	<b>2.251</b>	<b>2.589</b>	<b>2.978</b>
(+) Depreciação*	20	23	28	34	42	53	69	89	103	118	136	156
<b>(= Ebitda*</b>	<b>410</b>	<b>471</b>	<b>565</b>	<b>679</b>	<b>848</b>	<b>1.060</b>	<b>1.378</b>	<b>1.792</b>	<b>2.060</b>	<b>2.370</b>	<b>2.725</b>	<b>3.134</b>

*\*Valores Meramente Ilustrativos*

Tabela 5 Demonstrativo do Ebitda

Com a etapa de coleta de dados concluída, o setor de Controladoria & Finanças passa a preencher as demais colunas da DRE, mesmo que o indicador principal tenha se tornado o EBITDA, que já é possível ser calculado com as informações coletadas, foram também orçados os valores de Receitas e Despesas Financeiras, Receitas e Despesas Não Operacionais, além de IRPJ e CSLL, para assim obter o Lucro Líquido projetado (Tabela 6), utilizado nas 2 modalidades, com a diferenciação que no fluxo financeiro os impostos eram pagos trimestralmente e no fluxo econômico existiam provisões mensais.

<i>Em Milhares de Reais</i>	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
(+) Receitas Operacionais*	1.300	1.495	1.794	2.153	2.691	3.364	4.373	5.685	6.537	7.518	8.646	9.943
(-) Impostos*	(166)	(191)	(229)	(274)	(343)	(429)	(558)	(725)	(834)	(959)	(1.102)	(1.268)
<b>(=) Receita Líquida*</b>	<b>1.134</b>	<b>1.304</b>	<b>1.565</b>	<b>1.878</b>	<b>2.348</b>	<b>2.935</b>	<b>3.815</b>	<b>4.960</b>	<b>5.704</b>	<b>6.560</b>	<b>7.543</b>	<b>8.675</b>
(-) Custos Diretos*	(481)	(553)	(664)	(797)	(996)	(1.245)	(1.618)	(2.103)	(2.419)	(2.782)	(3.199)	(3.679)
(-) Custos Indiretos*	(195)	(224)	(269)	(323)	(404)	(505)	(656)	(853)	(981)	(1.128)	(1.297)	(1.491)
<b>(=) Lucro Bruto 1*</b>	<b>458</b>	<b>527</b>	<b>632</b>	<b>759</b>	<b>949</b>	<b>1.186</b>	<b>1.541</b>	<b>2.004</b>	<b>2.304</b>	<b>2.650</b>	<b>3.048</b>	<b>3.505</b>
(+) Depreciação*	260	299	359	431	538	673	875	1.137	1.307	1.504	1.729	1.989
<b>(=) Ebitda Bruto*</b>	<b>718</b>	<b>826</b>	<b>991</b>	<b>1.189</b>	<b>1.487</b>	<b>1.858</b>	<b>2.416</b>	<b>3.141</b>	<b>3.612</b>	<b>4.154</b>	<b>4.777</b>	<b>5.493</b>
(-) Despesas Administrativas*	(227)	(261)	(313)	(376)	(470)	(587)	(763)	(992)	(1.141)	(1.312)	(1.509)	(1.735)
(-) Despesas Comerciais*	(102)	(117)	(141)	(169)	(211)	(264)	(343)	(446)	(513)	(590)	(679)	(781)
<b>(=) Lucro Bruto 2*</b>	<b>129</b>	<b>448</b>	<b>537</b>	<b>645</b>	<b>806</b>	<b>1.007</b>	<b>1.310</b>	<b>1.702</b>	<b>1.958</b>	<b>2.251</b>	<b>2.589</b>	<b>2.978</b>
(+) Depreciação*	20	23	28	34	42	53	69	89	103	118	136	156
<b>(=) Ebitda*</b>	<b>410</b>	<b>471</b>	<b>565</b>	<b>679</b>	<b>848</b>	<b>1.060</b>	<b>1.378</b>	<b>1.792</b>	<b>2.060</b>	<b>2.370</b>	<b>2.725</b>	<b>3.134</b>
(+) Receitas Financeiras*	7	12	17	15	12	14	9	8	7	10	9	8
(-) Despesas Financeiras*	(136)	(157)	(188)	(225)	(282)	(352)	(458)	(595)	(684)	(787)	(905)	(1.041)
<b>(=) Resultado Financeiro*</b>	<b>(129)</b>	<b>(145)</b>	<b>(171)</b>	<b>(210)</b>	<b>(270)</b>	<b>(338)</b>	<b>(449)</b>	<b>(587)</b>	<b>(677)</b>	<b>(777)</b>	<b>(896)</b>	<b>(1.033)</b>
(+) Receitas Não-Operacionais*	40	80	115	340	120	70	43	65	21	80	125	245
(-) Despesas Não Operacionais*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>(=) Resultado Não Operacional*</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>115</b>	<b>340</b>	<b>120</b>	<b>70</b>	<b>43</b>	<b>65</b>	<b>21</b>	<b>80</b>	<b>125</b>	<b>245</b>
(-) IRPJ / CSLL*	(10)	(92)	(116)	(186)	(157)	(177)	(217)	(283)	(312)	(373)	(436)	(525)
<b>(=) Lucro Líquido*</b>	<b>31</b>	<b>291</b>	<b>366</b>	<b>588</b>	<b>499</b>	<b>562</b>	<b>687</b>	<b>897</b>	<b>989</b>	<b>1.181</b>	<b>1.382</b>	<b>1.664</b>

\*Valores Meramente Ilustrativos

Tabela 6 Demonstração de Resultados do Exercício

### 4.3 Gestão Orçamentária

Com o sucesso das ações anteriormente descritas, a implantação do Orçamento Empresarial estava concluída, era iniciada uma nova etapa, que consistia na coleta desses dados e era papel da Controladoria transformá-los em informações. No primeiro mês, a empresa como um todo ainda estava se adaptando a essa prática, criando uma cultura e já era de conhecimento que a adaptação desse processo seria gradual em todos os níveis.

Concluído o primeiro mês, foram segregados os valores pelas áreas e confrontados com os valores que constavam no orçamento, o resultado foi exatamente o que já estava sendo esperado. Grandes variações (tanto para valor maior quanto para menor ou inexistente), questionamento de boa parte dos gestores e divergência de interpretações sobre a distinção de conceitos.

A área de Controladoria & Finanças já estava alinhada com o CFO de que era esperada a grande confusão, normalmente grandes mudanças são acompanhadas de um relevante caos. A primeira ação foi montar uma apresentação individual com cada uma das áreas e buscar justificativas para as variações diretamente com o gestor

responsável. Muitas das justificativas ouvidas foram de que os mesmos não tinham conhecimento e solicitavam o documento físico para averiguar quem havia autorizado tal desembolso, e acabava-se constatando-se que era de alguém da própria área.

Os frutos da ferramenta começaram a surgir de forma tímida, demonstrando a ausência de um processo correto de aprovações, onde em alguns momentos a hierarquia não era respeitada, esse problema era em decorrência da inexistência de um *workflow* e de um procedimento validado, escrito e publicado. A Controladoria já criava um plano de ação para resolver esse tipo de situação, fortalecendo assim o conceito de governança corporativa, que até o período anterior não estava muito presente na cultura da entidade.

Outra queixa que foi por várias vezes citadas foi a de que valores haviam sido esquecidos de serem orçados como telefonia, por exemplo, por ser da gestão da área de TI, algumas áreas consideraram que quem deveria realizar a previsão desses gastos seria a área responsável. Essa incumbência foi arbitrariamente determinada a área de TI mesmo, mas apenas após a implantação, essa alteração ficaria para o *forecast*, que estava previsto acontecer trimestralmente. Diversas situações passaram a ser identificadas após a implantação, pois o bom desenvolvimento dessa ferramenta depende de vários outros fatores internos.

Além dos valores de telefonia, existiram desembolsos que eram esquecidos, normalmente individualmente de pequeno porte, porém que no montante gerava um valor significativo como, por exemplo, material de expediente, lanches para eventuais horas-extras, serviço de cartório etc. Muitas das etapas de acompanhamento tiveram que ser ensinadas de forma empírica para os gestores das áreas, foi estratégia da Controladoria deixar que alguns erros fossem cometidos para que no momento da correção e orientação, ficasse evidente a importância da atenção aos detalhes.

Outro problema que foi muito presente no início da análise foi a alocação de custos e despesas incorretas, muitos desses valores inerentes aos contratos estavam sendo considerados nas áreas de apoio e vice-versa, isso acabava alterando os reais valores de cada área e/ou contrato, prejudicando as análises de viabilidade e de retorno. Foi realizado um trabalho de conceituação entre despesas e custos, de forma

que os valores passassem a ser alocados nos locais corretos e não alterassem as reais margens, porém esse trabalho de acompanhamento deve ser constante, da parte da Controladoria.

Após 3 meses passados foram ajustados os equívocos e alinhados os procedimentos, escrevendo e tornando-os acessíveis para todos os colaboradores de forma que a informação se difundisse, muitas pessoas demonstraram resistência e insatisfação ao ter que se adequar as novas normas, porém não havia outra opção, uma vez que a cada variação gerada, a mesma era identificada e os responsáveis eram convidados a justificá-las nas reuniões mensais de apresentação de resultados.

Os questionamentos surgiam sempre que o percentual de variação (para maior ou menor) fosse superior a 5% e também que o valor absoluto superasse R\$ 5.000,00. Essa tolerância foi acordada diretamente com o diretor financeiro, que concordou que valores que não se enquadrassem nesses 2 quesitos atrelados, não seria relevante, direcionando as atenções na busca pelas variações maiores, não por serem mais importantes que as demais, mas para o momento da empresa, seria estratégico atacar os valores de maior impacto.

Ao término do terceiro mês, o trabalho de coleta de dados iniciou-se novamente, capitaneado pela Controladoria, novamente foi realizado o contato com as áreas, seguindo o script descrito no tópico anterior, porém nesse momento a acurácia era outra, já com alguns processos oficializados (o que possibilitava a Controladoria a atuar como fiscalizadora e podendo questionar se estivesse fora do esperado) vários equívocos cometidos na primeira versão foram evitados devido a uma melhor estrutura da parte dos responsáveis.

Essa elaboração do *forecast* consistia apenas o levantamento dos números dos 3 trimestres seguintes, sendo que já se considerava o primeiro trimestre com valores reais já ocorridos, conforme a tabela 7 a seguir:

Em Milhares de Reais	REALIZADO				ORÇADO							
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>ORÇAMENTO ANUAL</b>												
Salários e Encargos*	4.998	5.130	5.002	5.000	5.000	5.000	5.000	5.350	5.350	5.350	5.350	5.350
Telefonia Fixa*	123	150	210	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Telefonia Móvel*	200	202	198	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Lanches e Refeições*	57	38	122	100	100	100	100	100	100	100	100	600
Viagens e Estadias*		1.800		1.000	500	2.500		700		500		
Cursos e Treinamentos*					700		1.500		700		1.800	
Material de Expediente*	35		74	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Combustível*	102	134	144	150	100	150	100	150	100	150	100	150
Despesas Cartorarias*		25		50			50			50		
Cópias e Reproduções*	45		45		30		30		30		30	

\*Valores Meramente Ilustrativos

Tabela 7 Planilha de Forecast

Os resultados das análises que passaram a ser feitas trouxeram à diretoria, informações úteis para a determinação de estratégia da empresa, a definição de seu foco e quais mercados valeriam a pena serem explorados. De forma direta e indireta o Orçamento Empresarial trouxe muitos benefícios, pois foi o ponto de partida para que outras medidas comesçassem a ser tomadas e a cultura da empresa, desvinculando-se do apego familiar, fosse substituída pela profissionalização que era a intenção dos atuais diretores.

Após o projeto piloto, com duração de 1 ano, a ferramenta está enraizada no dia a dia da entidade e já é muito bem vista por todos os níveis hierárquicos. Possibilitando a programação de atividades e delimitando às áreas um limite de gastos por período, é proporcionado ao corpo diretivo a tranqüilidade para investir os recursos em novos projetos que sejam julgados interessantes. O sucesso obtido com todo o processo não teria sido obtido se não fosse o comprometimento e perseverança da Controladoria e os demais gestores da empresa.

A ferramenta está perpetuada na empresa e seus indicadores ainda são utilizados para análises, após a minuciosa análise, ocorreram alguns cortes em determinadas áreas, a geração de caixa foi maximizada e a empresa adquiriu uma grande melhora em seus processos internos, passaram a ser eficientes e de forma otimizada, gerando novos KPI's (*Key Performance Indicator*) e através deles analisando a eficiência de todas as áreas, sejam elas inerentes à prestação de serviço ou de apoio administrativo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as afirmações e definições citados no decorrer desta proposta, é possível afirmar que a ferramenta do Orçamento Empresarial é de suma importância para o crescimento e a manutenção da entidade. Após a implantação, já será possível verificar as melhorias adquiridas no curto prazo, pois o processo terá início no comprometimento dos gestores com os números propostos.

Um processo de orçamento só pode funcionar em sua plenitude se possuir uma sólida base empresarial, e isso pode ser resumido em duas coisas: Confiabilidade nas informações e uma adequada definição do planejamento estratégico. Basicamente esses são os dois fatores de maior impacto na composição e efetivação do plano de resultados anuais.

Primeiramente, a definição de um planejamento estratégico deverá ser realizada pelos gestores da empresa, levando em conta toda a relação com os *stakeholders*, e a partir desse momento, com objetivos claramente definidos, são criados os planos de ação. Independente se a empresa opte por figurar em um cenário mais agressivo ou tímido, ou ainda a sua manutenção, exigirão planos de ação envolvendo todos os segmentos da empresa.

Para ter certeza de que os dados são confiáveis, em seguida deve-se verificar a atuação que os gestores estão executando em relação aos valores pré-estabelecidos de desembolsos ou de recebimento, a partir do momento que estejam alinhados com os objetivos definidos no planejamento estratégico, a ferramenta passa a ser uma segura fonte de informações que servirão de base para tomadas de decisões e projeção dos cenários futuros.

Confirmadas essas duas variáveis, a entidade pode implantar o Orçamento Empresarial e começar a colher os frutos que ele lhe trará, desde perspectivas a projeções, análises de desempenho, mensuração de eficiências das áreas em separado e o controle de aplicação dos recursos da empresa, afinal de contas, quem não controla, não gerencia.

Tão importante quanto a etapa prévia e a implantação propriamente dita, é a etapa posterior, conhecida como análise de resultados. O orçamento de nada servirá se não for analisado de forma criteriosa, buscando as justificativas de suas variações e entendendo o que ocorreu para que elas acontecessem.

Uma redução expressiva em gastos não significa necessariamente algo bom, pode significar sim uma eficiência de gestão ou uma otimização de processos, mas também pode representar um orçamento elaborado de forma errônea, excessivamente conservador ou elaborado de forma que contemplasse gastos excessivos já prevendo que realizaria abaixo, para assim o gestor vender a idéia de que está superando as expectativas de seu estilo de gestão.

Da mesma forma que um estouro no orçamento de gastos, é importante verificar os fatores, se foi uma situação externa, como uma catástrofe no país fabricante de algum insumo fabril ou alguma crise mundial que forçou a variação cambial para cima, ou ainda alguma opção de gastos não recorrentes para evitar alguma perda futura maior.

A única maneira de mensurar o processo é efetuar a análise do processo em sua plenitude, com todas as etapas. Dentro de um Orçamento Anual, isso pode ser realizado mês a mês, pois quanto antes forem identificadas as ineficiências, mais cedo as ações corretivas poderão ser tomadas e maior as chances de minimizar os prejuízos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**, 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARVALHO, J. R. S. **Orçamento Base Zero na Eletrolux**. São Paulo: IBC-International Business Communications, 2002.
- CHEROBIM, A. P. M. S, ESPEJO, M. M. S. B. **Finanças Pessoais – Conhecer para Enriquecer!**, 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ESPEJO, M. M. B. **Gestão Orçamentária**, Curso de Especialização – Controladoria. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2010.
- FALCONI, V. **O Verdadeiro Poder**, 1 ed. Nova Lima: INDG, 2009.
- FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial**, 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LUNKES, R. J. **Manual de Orçamento**, 1 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTIN, N. C. **Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária**, Revista Contabilidade & Finanças – USP. São Paulo, 2002
- MOREIRA, J. C. **Orçamento Empresarial: manual de elaboração**, 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, L. M., PEREZ JR., J. H., SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria Básica**, 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para Organizações Privadas e Públicas**, 1 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- TZU, S. **A Arte da Guerra**, 4 Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.
- WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.