

Orçamento econômico-financeiro: uma contribuição relevante para a tomada de decisões nas empresas*

José Augusto Ianesko**

Resumo

Este trabalho mostra a importância de um sistema orçamentário na administração de empresas, no sentido de tomada de decisões. A época atual de grandes transformações na área econômico financeira provoca a necessidade de novas estruturas organizacionais impulsionada por uma extraordinária revolução científica e tecnológica. Portanto, para que uma empresa tenha algum sucesso, deve utilizar-se de mecanismos gerenciais que a auxiliem no processo operacional. Inicialmente, justificou-se a pesquisa com a contextualização do tema e com a fundamentação teórica do assunto; fez-se a descrição da composição de um sistema orçamentário, voltado à atividade operacional, para que o sistema se complete em termos de planejamento, execução e controle (*feedback*). Em seguida e como aspecto principal do trabalho, fez-se a aplicação prática de um sistema orçamentário proposto para uma empresa industrial, com a análise e controle desse sistema, no sentido de verificar sua validade como instrumento de tomada de decisão. Observou-se que o sistema orçamentário apresenta duas características importantes: a projeção para o futuro e a flexibilidade na sua aplicação. Portanto, um sistema orçamentário é um instrumento gerencial fundamental que o administrador tem nas mãos para enfrentar a economia globalizada, em que o nível de concorrência é cada vez mais complexo e acirrado, fazendo com que se gerem novas idéias e novas experiências na gestão de empresas, visando aumentar a produtividade, diminuir custos e manter a qualidade dos bens e serviços.

Palavras-chave: sistema orçamentário, planejamento, execução, controle, *feedback*.

IANESKO, J. A.. Orçamento econômico-financeiro: uma contribuição relevante para a tomada de decisões nas empresas. *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.*, Londrina, v. 2, n. 2, p. 119-140, set. 2001.

Orçamento Econômico-Financeiro

Considerações iniciais

A globalização gera uma dependência econômica entre os países, principalmente entre aqueles que estão rompendo as barreiras do subdesenvolvimento e os desenvolvidos, motivada pelo crescente volume dos negócios, com os mais variados tipos de transações, tanto de bens quanto de serviços, gerando um fluxo internacional de capitais cada vez maior e a custos sempre mais competitivos. Ela está vinculada ao avanço crescente da tecnologia e ao aprimoramento dos recursos humanos e materiais, fazendo com que as empresas se ajustem, a cada momento, a novas situações.

A constante adaptação às novas situações exige que a empresa tenha as suas atividades planejadas, definidos os objetivos e as metas para sua execução, pois precisa produzir bens a preços mais baixos, a fim de conquistar mercados e novos consumidores. Os objetivos são as políticas e os ideais da

* Artigo produzido a partir da dissertação de mestrado defendida junto ao programa de pós-graduação *stricto sensu* em Contabilidade e Controladoria, da Universidade Norte do Paraná (UNOPAR).

** Mestre em Contabilidade e Controladoria pela UNOPAR; professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Centro Oeste-UNICENTRO; Diretor Administrativo do Instituto de Contadores do Centro Oeste do Paraná – ICCOP; Diretor-Presidente da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da UNICENTRO, assessor e consultor de empresas.

empresa. As metas são derivadas desses objetivos e estabelecem linhas específicas para a empresa e incluem também objetivos menores.

Um fator importante decorrente da globalização é o fato de que se uma empresa conseguir reduzir os preços de seus produtos em relação aos preços de seus concorrentes, ela tem perspectivas de ganhar mercado, e este é um efeito multiplicador muito importante para a sua sobrevivência e para o seu desenvolvimento. Outro fator de muita relevância no processo de globalização é o ganho com produtividade, pelo aumento da escala de produção, gerando também a possibilidade de colocação, no mercado, de produtos a preços mais competitivos. O progresso econômico dá-se pela adaptação das empresas para esses novos tempos, ajustando-se a essas mudanças de forma rápida e eficaz.

Um sistema orçamentário caracteriza-se por ser um instrumento de ação, que auxilia a orientar o processo de tomada de decisão da empresa. Essa técnica de estimativa utiliza informações e dados das experiências pretéritas da empresa e mais as variáveis externas, que devem ser consideradas na determinação dos objetivos e das metas da empresa, envolvendo o conhecimento de técnicas econômicas, contábeis, estatísticas e matemáticas.

Toda empresa necessita, para o seu funcionamento, de um mínimo de planejamento e de controle. O planejamento varia apenas no grau de detalhamento, em função das suas necessidades, do seu tipo e porte. Na prática, a necessidade de um planejamento surge quando as empresas atingem um certo grau de maturidade e começam a atribuir grande importância às suas relações com o consumidor, com os acionistas e com os concorrentes. É o momento da implantação de um sistema orçamentário.

Origens do orçamento

O orçamento teve origem na administração pública, no início, como instrumento para empenho de verbas, atualmente, também, como um meio de aferição e fixação das prioridades no planejamento global dos governos.

A utilização do orçamento, como instrumento de planejamento e controle na empresa, teve início com a crescente agressividade mercadológica da concorrência ao estabelecer, a curto e médio prazos, uma rotina para as suas atividades, para que se pudesse orçar os resultados a serem alcançados.

A técnica orçamentária foi utilizada, na empresa, pela primeira vez nos Estados Unidos, em 1919. No Brasil, essa técnica teve início em 1950, entretanto as empresas brasileiras só começaram a ter esta conscientização, em termos de planejamento e controle das suas atividades, a partir dos anos setenta.

Conceitos, objetivos e características

Entre as funções básicas da administração de empresas, duas relacionam-se mais diretamente ao processo de elaboração do sistema orçamentário: o planejamento e o controle de resultados. Porém, segundo Welsch (1996, p. 46), deve ficar claro que o planejamento e o controle de resultados não pode ser um substituto de uma boa administração; também não é capaz de corrigir os erros de uma administração incompetente. O que importa é a qualidade dos administradores. Ainda, segundo esse autor, o planejamento a curto prazo seria o compreendido de seis meses até um ano, com a finalidade de se obter o melhor emprego dos recursos existentes: físicos e monetários (orçamento periódico).

Atualmente, algumas empresas adaptam seu planejamento às mudanças das condições, fazendo um orçamento provisório, que é preparado a cada trimestre, embora com duração de um ano. No fim de cada trimestre, o plano para os próximos três trimestres é revisado, se necessário, e um quarto trimestre é adicionado (orçamento contínuo). O planejamento a longo prazo seria para períodos superiores a um ano, também chamado plurianual, com a finalidade de se planejarem os recursos necessários, as possíveis fontes de utilização por parte da empresa e a melhor alocação em termos de taxa de retorno do investimento a ser realizada (orçamento de capital) (ATKINSON *et al.*, 2000, p. 493).

A função administrativa de controle consiste em verificar e analisar o realizado com o planejado, isto é, acompanhar e verificar se os resultados propostos estão sendo alcançados ou não. Um conceito de orçamento foi adaptado por Zdanowicz (1984, p. 20): [...] em síntese, podemos conceituar o orçamento como: o instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou investimentos por um determinado período, orientado pelos objetivos e metas propostas pela alta administração.

Dessa forma, entende-se que um sistema orçamentário é um instrumento da gestão empresarial indispensável em todas as empresas, independente do seu porte e tipo de atividade desenvolvida, pois tem como objetivo principal coordenar as várias atividades de uma organização para que os seus objetivos sejam alcançados. Sendo o sistema orçamentário um instrumento de tomada de decisão, o objetivo principal é apresentar o plano geral de operações, ditar as normas e procedimentos que regulamentam a organização na elaboração e na execução do sistema orçamentário, por meio de um conjunto de tarefas a serem executadas dentro de um determinado período pelas diversas funções e departamentos da empresa.

Nesse sentido, o controle orçamentário envolve confrontações e avaliações constantes dos resultados reais com estimativas feitas, indicando ações saneadoras e corretivas onde forem necessárias. Para Welsch (1996, p. 35), “existe uma relação fundamental entre o planejamento e o controle, pois sem um planejamento efetivo não poderá haver um controle real e, reciprocamente, sem controle efetivo, o planejamento será inexistente”.

Podem ser várias as características que o orçamento pode apresentar, como:

1) *Projeção para o futuro* - devido às mutações constantes do empreendimento, determinando novas condições de trabalho, em virtude da transposição de uma situação atual projetada para o futuro, é necessário que o processo orçamentário seja visto como um guia para as projeções futuras.

2) *Flexibilidade* - como as economias interna e externa apresentam mudanças freqüentes, a empresa deve ter a flexibilidade de se adaptar às novas condições, caracterizando a flexibilidade no emprego do sistema orçamentário para a execução do plano de lucros, em vez de um plano rígido, que deve ser seguido, a despeito das mudanças circunstanciais, que forçaria o administrador a tomar decisões que diferem dos objetivos da empresa.

3) *Participação direta dos responsáveis* - em um programa de planejamento e controle de resultados, os princípios de responsabilidade e autoridade devem ser observados rigorosamente. Os responsáveis pelas áreas de atividades da empresa participam em equipe, com suas opiniões, colaborando com a administração no estabelecimento dos objetivos e das metas.

Nesse sentido, forma-se uma grande cadeia de *accountability*, que é a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder.

Condições necessárias para a implantação do sistema orçamentário

Considerando que o sistema orçamentário é composto de métodos e técnicas para o planejamento ordenado das operações, para assegurar o bom andamento dos seus negócios e proporcionar informações e dados aos executivos, para as confrontações entre os resultados alcançados com os orçados, é necessário que a empresa ofereça algumas condições imprescindíveis ao funcionamento de um sistema orçamentário.

Estrutura organizacional definida

Para que um sistema orçamentário seja implantado, a estrutura organizacional da empresa deve estar definida, por meio de seu organograma, com a especificação dos níveis hierárquicos, a interdependência dos órgãos subordinados, as linhas de comunicação ascendentes e descendentes e, principalmente, a delegação de autoridade e cobrança de responsabilidade.

Dessa forma, a estrutura organizacional da empresa, com a atribuição de autoridade, é uma das principais condições para que os objetivos da mesma sejam alcançados de forma ordenada e efetiva.

Contabilidade aberta e informatizada

A contabilidade é o centro de informações da empresa, originando-se, daí, a sua importância para o controle orçamentário, com um fluxo de informações constante e atualizado, a fim de garantir o controle da execução do orçamento.

Essa necessidade faz com que a contabilidade da empresa deva atender a um duplo aspecto:

1) Um aspecto gerencial

Destinado a oferecer informações variadas de que a administração necessita para tomar decisões e servir de base para o controle orçamentário, ou seja, um sistema de informações que tenha por objetivo fornecer condições para que os resultados reais das operações sejam apurados e comparados com aqueles orçados. Isso é possível por meio da integração entre os orçamentos, que fornecem os resultados previstos, e a contabilidade, que fornece os resultados realmente alcançados.

Um sistema de informações contábeis para fins gerenciais, além de abranger todas as áreas da contabilidade, deve incorporar todos os dados quantitativos necessários para mensuração e análise concatenada das informações com o movimento operacional da empresa, e, também prover todos os meios para trabalhar a informação em todos os seus aspectos, ou seja, informação pretérita, presente, pretérita atualizada e informação futura, com análises percentuais.

Os relatórios deverão ser confeccionados com estética e conteúdo à altura da compreensão dos usuários, com informações claras, precisas, rápidas e dirigidas.

Portanto, um dos requisitos de um sistema contábil gerencial é fornecer dados especialmente ajustados para atender às exigências administrativas de planejamento e controle. Com os recursos tecnológicos existentes, por meio da informática, é possível integrar um sistema de informações que atenda às exigências, tanto do planejamento e da execução, como também do controle das operações de uma empresa.

2) Um aspecto convencional

Destinado a satisfazer as exigências legais em relação ao fisco, a acionistas, entre outros, elaborado de conformidade com os postulados, princípios e convenções da contabilidade e de acordo com a Lei 6.404¹, de 15 de dezembro de 1976 e o regulamento do Imposto de Renda.

Fixação dos objetivos da empresa

A fixação dos objetivos e metas da empresa é uma tarefa difícil, de competência da alta administração, pois o problema da administração não é simplesmente estabelecer objetivos e metas, mas, sim, assegurar que sejam alcançados.

Enquanto os objetivos parecem, de certa forma, um pouco vagos, as metas não, pois são os alvos de concentração de todos os esforços do período de planejamento. Baseiam-se em informações e dados internos e externos à empresa, tais como o mercado, a conjuntura econômica e os recursos financeiros.

Processo de elaboração

Como vimos, a definição dos objetivos e das metas caracteriza o principal elemento que antecede à elaboração dos instrumentos orçamentários e deve orientar-se na concepção do sistema de planejamento e de controle.

¹ BRASIL: Lei 6404/76 (que regulamenta os procedimentos e as demonstrações contábeis).

Conforme o ciclo administrativo (Figura 1), **planejar** representa a forma como a empresa pretende atingir os objetivos e as metas propostos; **executar** representa a melhor disposição dos recursos da empresa. Suas atividades, as dos seus funcionários e de todos os recursos disponíveis deverão estar dispostos de maneira a alcançar os objetivos e as metas propostos de forma mais eficaz; e, **controlar**, representa a segurança de que sua própria energia e ações, bem como as de seus funcionários, estejam coordenadas com a implementação dos objetivos da organização.

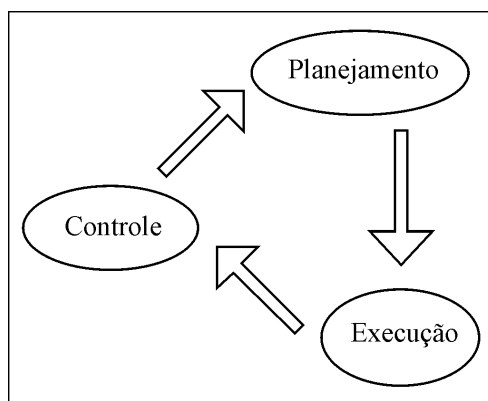


Figura 1 – Processo de elaboração.

Comparando-se os elementos projetados com os realizados, as programações são ajustadas no sistema orçamentário global, possibilitando a continuidade do processo de avaliação e, conseqüentemente, a tomada de decisão necessária.

O modelo teórico de tomada de decisão deve adaptar-se ao processo de elaboração do sistema orçamentário global, com a sua centralização na comissão orçamentária ou comitê orçamentário, que deve ser o órgão responsável para harmonizar todos os orçamentos divisionais dentro do plano geral, via de regra composto pela diretoria, gerência ou chefias intermediárias, e ao executivo financeiro, que, geralmente, é o coordenador da comissão ou comitê e do processo de elaboração do orçamento.

Quanto ao aspecto interno, envolve uma análise das necessidades da empresa na abordagem de assuntos relacionados ao processo de produção e à comercialização dos produtos, no sentido de estabelecer alterações na política da empresa face à determinação dos objetivos e das metas propostas pela comissão orçamentária.

Classificação do sistema orçamentário

Existem, basicamente, quanto à sua amplitude, duas classificações de orçamento:

- 1) Orçamento operacional**, ou *de curto prazo*, que envolve todo o plano de operações da empresa, com a discriminação das receitas, despesas e custos, compõe-se dos orçamentos de venda, produção e despesas operacionais, que são instrumentos de apoio, e dos instrumentos essenciais, que são o orçamento de caixa, a demonstração do resultado do exercício projetado e o balanço patrimonial projetado. O orçamento operacional é orientado pelos objetivos e metas propostas para a empresa, por meio de sua administração.

O orçamento operacional pode ser dividido em:

- a) **Orçamento periódico** – orçamento preparado para um período específico, normalmente um ano.
 - b) **Orçamento contínuo** – processo orçamentário que planeja um período específico, normalmente um ano, e é organizado em subintervalos orçados, normalmente de um mês ou de um trimestre.
- 2) **Orçamento de capital**, ou de investimentos, ou estratégico, *de longo prazo*, que analisa as alternativas de investimento de que dispõe a empresa para implantar ou expandir a sua capacidade de produção e/ou comercialização. É parte integrante de um estudo denominado de viabilidade técnico-econômico-financeira. O orçamento de capital constitui a etapa de viabilidade financeira.

A avaliação das alternativas de investimentos compreende a elaboração do quadro de fontes e aplicação de recursos, em que se discrimina a participação de recursos próprios e de terceiros, a capacidade de pagamento, ou seja, as disponibilidades de recursos de que dispõem a empresa, para recuperar o investimento e cumprir a sua obrigação perante instituições financeiras; a determinação do ponto de equilíbrio, a taxa de retorno sobre o investimento (econômico), a taxa interna de retorno (financeiro)² e o grau de alavancagem operacional e financeira.³

Existem, também, outros tipos de orçamento, que as empresas usam para orçar despesas discricionárias, ou seja, despesas que não têm nenhuma relação direta entre o nível de despesas de uma atividade e os níveis efetivos de produção, e divide-se em:

- a) **Orçamento incremental** – abordagem para o desenvolvimento de apropriações de despesas discricionárias, que assume como ponto de partida, para cada item de despesa, a quantia gasta por ele, no ano anterior;
- c) **Orçamento base zero (OBZ)** – abordagem para o desenvolvimento de apropriações que assume que o ponto de partida para cada despesa discricionária é zero;
- b) **Fundos projetados** – abordagem que desenvolve apropriações de despesas discricionárias, organizadas em cotas, objetivando alcançar algum resultado definido.

Estrutura organizacional

Como se observou anteriormente, para se implantar um sistema orçamentário, exige-se que a empresa disponha de uma estrutura organizacional adequada e que ofereça, efetivamente, condições favoráveis à sua aplicabilidade.

O porte da empresa não é indicativo da possibilidade de se aplicar o processo orçamentário, pois o orçamento é extensivo àqueles que tenham atividades complexas ou simplificadas.

Os recursos humanos da empresa são de fundamental importância para a consecução do orçamento, pois o responsável (ou responsáveis) pela implantação do sistema orçamentário deve ser profundo conhecedor de planejamento e de controle financeiro, contabilidade e do mercado de capitais, além de possuir elevada sensibilidade.

Esses são os princípios que devem nortear o trabalho de um *controller*, o qual deve ser, dentro da estrutura organizacional da empresa (Figura 2), o responsável pelo plano geral de operações e por todo o sistema orçamentário, e, suas características principais são: iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação,

² TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR): é a taxa de desconto que leva o valor presente das entradas de caixa de um projeto a se igualar ao valor presente das saídas de caixa.

³ GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL: é a mudança percentual no lucro operacional resultante de uma determinada mudança percentual nas vendas. GRAU DE ALAVANCAGEM FINANCEIRA: é a mudança percentual nos lucros disponíveis associada a uma dada mudança percentual nos lucros antes dos juros e impostos.

imparcialidade, persuasão, consciência das limitações, cultura geral, liderança e ética. Portanto, essas características identificam o *controller*, palavra já perfeitamente adaptada à administração das empresas. Logo, para a implantação ou implementação de um sistema orçamentário, a empresa necessita de um profissional que possua essas habilidades, para que desempenhe as funções com competência, principalmente quanto à interpretação e confecção de relatórios para a tomada de decisão.

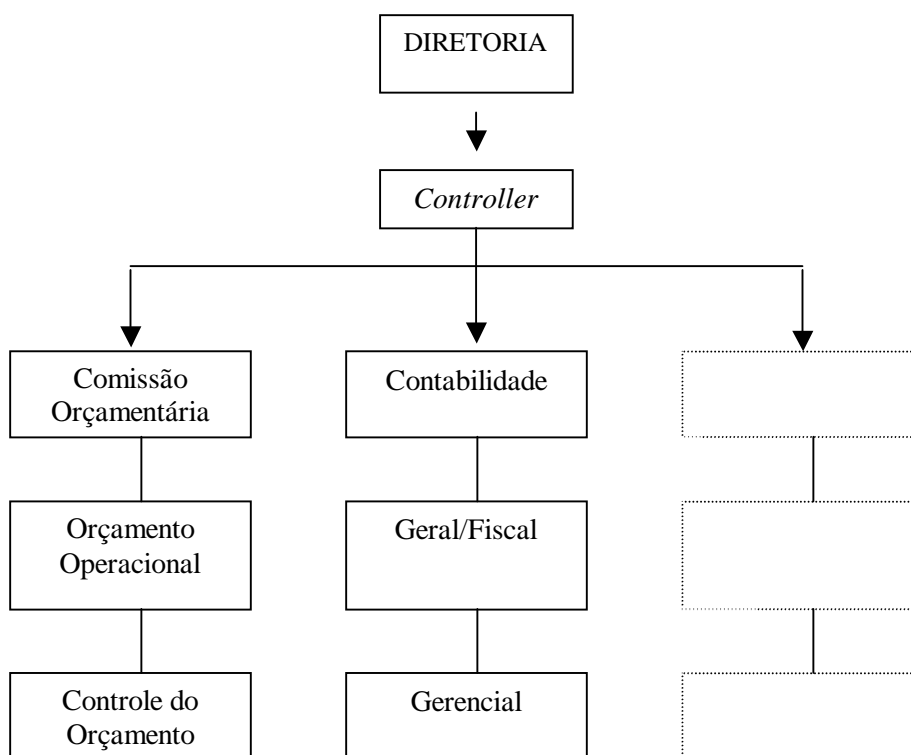


Figura 2 – Organograma proposto.

Vantagens do sistema orçamentário

A utilização de um sistema orçamentário, ou seja, de um plano abrangendo todo o conjunto de operações anuais de uma empresa, oferece inúmeras vantagens, dentre as mais significativas, pode-se destacar:

- obriga a análises antecipadas das políticas básicas da empresa;
- requer um estudo para definir as responsabilidades de cada função dentro da empresa;
- exige de todas as pessoas da direção, de qualquer nível, a elaboração de planos em sintonia com todos os departamentos da empresa;
- força a administração da empresa a expressar, em termos numéricos, o que é preciso fazer para alcançar resultados satisfatórios (quantificação de planos);
- a contabilidade deve apresentar os dados apropriados e adequados (reorganização e sistematização contábil);
- obriga a administração da empresa a planejar mais economicamente a utilização dos seus recursos: matéria-prima, mão-de-obra, instalações e recursos financeiros, colaborando com a minimização dos custos e a otimização das receitas;
- a partir de políticas pré-determinadas, os executivos são liberados de muitos processos decisórios, proporcionando maior tempo para que desenvolvam sua criatividade;
- obriga a realizar uma auto-análise periódica da empresa;

- facilita a adequação da empresa aos fatores que fogem ao âmbito interno (políticas de crédito, financiamento etc.);
- verifica o progresso ou retrocesso no sentido da realização dos objetivos prioritários.

Nesses termos, a elaboração de um sistema orçamentário deve ser a mais simples possível. Entretanto, esse sistema deve ser planejado de maneira a identificar todos os departamentos e níveis superiores, quer de administração ou supervisão, possibilitando, dessa forma controlarem-se os gastos e medirem-se a eficiência e produtividade.

Sendo assim, entende-se que um sistema orçamentário é um importante instrumento da administração de uma empresa, de qualquer porte, para o contínuo controle de todas as atividades, como um instrumento dinâmico de gestão.

Limitações e problemas do sistema orçamentário

Entretanto, mesmo com todas as vantagens mencionadas do uso de um sistema orçamentário, a utilização ou implementação desse sistema não é resposta para todos os males, podendo-se encontrar algumas limitações e problemas, como:

- obter a conscientização dos dirigentes da empresa para uma mentalidade de planejamento e de controle financeiro;
- alcançar a flexibilidade na aplicação do sistema orçamentário; e
- fixar padrões realistas e quantificáveis, principalmente no orçamento de vendas.

Além desses, pode-se citar, também, o custo da implantação do sistema, ou seja, nem todas as empresas contam com os recursos necessários para planejar e elaborar orçamentos.

É necessário deixar bem claro que um sistema orçamentário não somente mostrará os pontos fracos, mas também apontará os trabalhos bem executados, sendo um instrumento de controle para receitas, gastos, produtividade e execução em geral, ou seja, um instrumento básico para a administração de uma empresa em um mercado cada vez mais competitivo.

Portanto, a implantação ou adaptação de um sistema orçamentário em uma empresa deve sempre ser feita gradualmente e não abruptamente. Não só as inovações, para serem bem compreendidas e executadas, demandam algum tempo, mas também as conexões e as conseqüências sobre os demais setores de controle exigem que algum tempo decorra até que todo o sistema esteja implantado. Geralmente, um sistema orçamentário leva, desde a sua implantação até que esteja perfeitamente integrado, de dois a três anos, dependendo do porte da empresa.

Sistema Orçamentário

Considerações iniciais

Pode-se dizer que um sistema orçamentário é um conjunto de planos e políticas, estabelecidos e expressos em resultados financeiros, que permite à administração conhecer, antecipadamente, os resultados operacionais da empresa e, na seqüência, efetuar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.

O sistema orçamentário implica a utilização de métodos, técnicas e procedimentos contábeis aplicados, antecipadamente, aos fatos decorrentes de planos, políticas e metas para a consecução de um resultado desejado.

O desenvolvimento de um sistema orçamentário requer uma visão global, com detalhes do futuro da empresa proporcionado pelos planos estratégicos.

Como este trabalho de pesquisa está voltado para o orçamento operacional, ou seja, os objetivos e metas da administração, o sistema orçamentário será composto dos seguintes quadros ou mapas orçamentários (Figura 3): orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de despesas operacionais, orçamento global, orçamento de caixa; e os demonstrativos contábeis: balanço patrimonial e demonstração dos resultados projetados.

Orçamento de vendas

O orçamento de vendas, por se constituir em um plano das vendas futura da empresa, para determinado período de tempo, assume, dentro do sistema orçamentário, um papel significativo, em vista de sua interdependência com as outras funções da empresa, sendo, assim, geralmente, o marco inicial do sistema orçamentário.

Como a projeção das vendas é muito importante na precisão desse orçamento, entende-se que alguns aspectos devem ser observados, tais como:

- a) cuidados especiais na elaboração do orçamento de vendas, principalmente no que se refere à determinação do potencial de mercado, em nível de demanda, à pesquisa de mercado e de consumidor e em nível de preços;
- b) deve haver uma harmonia de esforços desenvolvidos pelos executivos do departamento de vendas para alcançar os objetivos e as metas fixados no plano de lucros; e,
- c) a elaboração do orçamento de vendas deve ser realista e, para que isso aconteça, é necessário que a estimativa de vendas também o seja.

Como as vendas representam a parcela mais expressiva da receita, sendo, em decorrência, as principais responsáveis pela recuperação dos custos, fica caracterizada a importância da consideração desses aspectos, principalmente em termos realistas.

Sendo a projeção das vendas para um determinado período de tempo a característica principal do orçamento de vendas, pode-se definir o orçamento de vendas como o instrumento que projetará as vendas para o exercício que está sendo orçado, em termos de produto ou grupo de produtos, ou itens, quantidades, valores unitários e globais.

É evidente que em muitos casos o executivo máximo dessa área de operações, que deve ser o responsável pela elaboração do orçamento de vendas, defronta-se com algumas dificuldades para elaborar o orçamento de vendas, principalmente quando tem problemas em mensurar a potencialidade do mercado de atuação da empresa, ou não possui informações das vendas realizadas em períodos anteriores, ou, ainda, não possui boa estrutura de vendas.

As vendas representam o objetivo primordial de uma empresa, pois é a principal fonte geradora de lucros. O plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois, praticamente, todo o restante do planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas.

Assim sendo, o orçamento de vendas é o ponto fundamental de todo e qualquer planejamento de gestão administrativa.

As estratégias mercadológicas, ou as políticas de *marketing* que podem ser utilizadas pela empresa estão vinculadas ao planejamento e às políticas do produto.

Quanto ao planejamento do produto, as principais decisões envolvidas referem-se à inclusão, modificação ou eliminação de produtos. As modificações envolvem aspectos ligados à embalagem, tais como tamanho, formato, cores, desenho e unidades por embalagem, e aspectos ligados ao produto em si, como: qualidade, quantidade, formato e características físicas.

Dessa forma, observa-se que o planejamento do produto é de fundamental importância, envolvendo aspectos de *marketing*⁴, como por exemplo, “*merchandising*, que é o planejamento envolvido em vender o produto ou serviço certo, no lugar certo, ao tempo certo, na quantidade certa e ao preço certo”.⁵ Portanto, um orçamento de vendas bem elaborado contém uma série de decisões administrativas e políticas pré-estabelecidas.

O orçamento de vendas não deve preocupar-se somente com o potencial de vendas da empresa. Para que o orçamento de vendas seja realista e possa ser elaborado, é importante que os responsáveis por sua execução estejam perfeitamente cientes e observem as limitações da empresa. Existem alguns métodos de projeção de vendas e técnicas para elaboração do orçamento de vendas, que são utilizadas conforme as possibilidades e as conveniências da empresa. Independentemente do método ou técnica a ser utilizado pela empresa, só trarão bons resultados quando aplicados de forma racional.

Mesmo com todo o avanço tecnológico que as empresas têm apresentado, uma das dificuldades enfrentadas é a formação do preço de venda dos seus produtos. A política de preços é de fundamental importância para qualquer empresa, especialmente as varejistas. O que acontece em grande número de empresas industriais e comerciais, é que os preços de venda dos produtos e mercadorias são calculados por acréscimo ao custo correspondente a uma taxa de lucro prefixada. A fixação dessa taxa de lucro envolve vários aspectos, destacando-se entre esses, o retorno sobre o investimento que a empresa deseja auferir pela venda dos produtos ou mercadorias. As decisões sobre a formação ou a fixação de preços de venda podem ser feitas por meio da análise de custos.

A tarefa de determinar preços de venda é influenciada por inúmeros fatores que se interagem na determinação e na análise dos preços e da venda de um produto, exigindo, por parte da empresa, a definição de uma eficiente política de fixação de preços, que tenha por objetivo a continuidade operacional ao longo do tempo. Pode-se afirmar que a determinação dos preços está mais ligada às imposições do mercado do que ao seu custo. Entretanto, os custos são fatores preponderantes na formação e na análise dos preços de venda. Afirma-se, também, que se o mercado não paga o preço estipulado, é porque existe para o mesmo produto um similar a preços mais vantajosos. Portanto, seu concorrente pode estar trabalhando a custos menores.

De forma geral, os custos determinados segundo as modernas técnicas de custeio possibilitam, à luz do mercado, a avaliação dos efeitos sobre os lucros das alternativas de preços a serem praticados, permitindo à empresa decidir sobre a continuidade, ou descontinuidade, ou ainda a modificação de produtos. Em outras palavras, o preço se faz ou se analisa a partir de custos.

Dentro desse enfoque, as empresas devem estruturar-se de forma a desenvolver um sistema integrado de informações gerenciais que possibilite aos administradores a tomada de decisões e a definição de uma eficiente política de fixação de preços de venda.

Um dos elementos básicos para a formação do preço de venda, é a utilização do *mark-up* -que é um índice – multiplicador ou divisor – que, aplicado ao custo do produto, fornece o preço de venda, ou seja, é uma porcentagem que será adicionada ao custo para que se chegue ao preço de venda desejado.

Esse índice deve cobrir os impostos e taxas aplicadas sobre as vendas, as despesas administrativas, as despesas de vendas e o lucro.

O *mark-up* pode ser genérico, ou seja, um *mark-up* para todos os produtos, ou pode ser construído um *mark-up* para cada produto ou linha de produtos.

Na formação dos preços de vendas, é de fundamental importância o entendimento de dois conceitos básicos. O primeiro é aquele do procedimento adotado no momento da formação do preço, com base em informações objetivas conhecidas, por exemplo: tempo de fabricação e quantidades de materiais com valores a custos correntes. Partindo-se do pressuposto, ainda, que o preço do produto seria não só fixado, mas o produto também vendido, produzido, entregue e recebido no mesmo momento em que foi formado.

A adoção desse primeiro modelo requer o conhecimento do ciclo de vendas, composto pelo período de espera, desde o momento em que o preço é formado, até a data em que ocorrer o recebimento

⁴ *MARKETING* é uma filosofia de negócios que estabelece que o propósito fundamental de um negócio é atender aos desejos e necessidades dos clientes.

⁵ O conceito de *merchandising* é da *American Management Association*.

da venda, que compreende: prazo médio de validade do preço, prazo médio de entrega do pedido e prazo de financiamento da venda após a data de entrega.

O segundo conceito fundamental é o que trabalha com os princípios dos custos futuros.

Os impostos incidentes sobre as vendas, como: Imposto Sobre Produtos Industrializados – IPI; Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS; Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISSQN; Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS; Programa de Integração Social – PIS etc., merecem atenção toda especial na formação de preços de venda, porque, dependendo das condições de financiamento das vendas adotadas pela empresa, os impostos poderão ser recolhidos antes, e recebidos posteriormente dos clientes, ou, ainda, ser recebidos antes e pagos depois.

É importante verificar qual é a forma de tributação da empresa perante a receita federal, pois as bases de cálculo do imposto sobre o lucro são diferentes.

Orçamento de produção

O orçamento de produção tem origem nas projeções de vendas, pois não tem sentido uma produção ser projetada se a empresa não tiver mercado para colocar o seu produto à venda, já que a receita auferida, além de cobrir todos os custos operacionais e não-operacionais, deverá proporcionar uma sobra (lucro).

O orçamento de produção, para empresas industriais, é o principal instrumento para a determinação dos custos dos produtos, pois o setor de produção tem por finalidade transformar as matérias-primas em produtos prontos, acrescentando-se a mão-de-obra e as despesas ou custos indiretos de fabricação.

Portanto, dentro da seqüência do sistema orçamentário, o orçamento de produção é o documento básico para a elaboração dos seguintes orçamentos:

- compras e consumo de matérias-primas;
- custo da mão-de-obra direta (M.O.D.);
- despesas (ou custos) indiretas de fabricação (D.I.F. ou C.I.F);
- produtos em elaboração;
- custo dos produtos vendidos (C.P.V.).

O orçamento de produção é a parte mais complexa no plano geral de operações para as empresas industriais. Inicialmente, determinam-se as quantidades a serem produzidas de cada produto para atender ao orçamento de vendas. A partir dessa determinação, devem-se especificar as necessidades, em termos físicos, para a realização da produção, em termos de matérias-primas, mão-de-obra direta e despesas ou custos indiretos de fabricação, que, como já foi visto, perfazem o orçamento de produção.

Como o orçamento de produção estima o consumo de matéria-prima, o custo da mão-de-obra direta e as despesas ou custos indiretos de fabricação, pode-se conceituar o orçamento de produção como sendo uma estimativa da quantidade de bens que devem ser fabricados durante o exercício orçamentário com o seu respectivo custo.

Os objetivos e metas do orçamento de produção são definidos pela diretoria da empresa, com o assessoramento do executivo de produção.

Outro objetivo importante desse orçamento é estabilizar a produção, que resulta em dois aspectos relevantes, sendo eles: reduções significativas de custos e facilidade no planejamento e no controle dos estoques.

Ao se planejar a produção, deve-se fazer uma análise detalhada da capacidade instalada da fábrica, que pode ser determinada em termos de unidades físicas, ou em outras circunstâncias, pelo número de máquinas, tonelagem, metros, ou alguma outra medida física da produção, que permita estabelecer o seu ponto de equilíbrio.

Para elaboração do orçamento de produção, os executivos defrontam-se com a necessidade de tomarem algumas decisões. Dentre as várias decisões importantes e necessárias para se projetar o

orçamento de produção, destacam-se as relativas a custos, aplicações de recursos financeiros, recursos humanos etc.

Assim, a empresa deve analisar o comportamento da demanda de seus produtos determinando um lote econômico ou um nível mínimo de estoques, considerando-se também a necessidade de capital de giro da empresa. Algumas empresas já estão utilizando o sistema *just-in-time*⁶, onde a manutenção dos estoques é um gasto que pode ser minimizado ou até mesmo eliminado por meio de um cuidadoso planejamento.

Orçamento de matérias-primas

Uma vez determinadas as unidades a serem produzidas, por meio do orçamento de produção, pode-se planejar as quantidades de matérias-primas necessárias.

Os custos e os estoques de matérias-primas podem exercer efetiva influência sobre os lucros, sobre a posição de caixa e sobre o orçamento de compras, ou seja, desde que não haja interrupção da produção por falta de matéria-prima, por isso, a organização da produção é um fator importante na coleta de dados e precisão das estimativas das matérias-primas necessárias, para que a empresa possa operar normalmente.

Nesse orçamento, são previstos, tanto as compras necessárias, como também o acompanhamento do consumo de matérias-primas pela produção, que é um aspecto relevante para atender à política de estoques da empresa.

Nesses termos, o orçamento de matérias-primas deve considerar, no planejamento de aquisição e estoque, além do volume de cada compra, que está relacionado com o espaço disponível para estocagem, o aspecto financeiro, isto é, o capital de giro existente na empresa, e a determinação dos prazos de pagamentos dados pelos fornecedores, com a finalidade de mostrar a projeção de desembolso com as compras, que é uma das informações importantes para a elaboração do orçamento de caixa, e, também, porque as matérias-primas, geralmente, representam grande parcela dos custos totais de produção.

Orçamento de produtos em elaboração

O orçamento de produtos em elaboração, que está diretamente relacionado ao orçamento de matérias-primas, diz respeito ao tempo de fabricação dos produtos, ou seja, se o tempo de fabricação dos produtos é longo, parte da produção orçada para um determinado período terá sido iniciada em período anterior, bem como a produção para o período seguinte (orçado) terá seu início neste.

Nesses casos, é necessário calcular a matéria-prima já adquirida no início do período e aquela adquirida para o fim do mesmo, considerando o planejamento da produção, o tempo total de produção de cada produto e em que etapa do processo fabril as matérias-primas são incluídas.

Orçamento de mão-de-obra direta

Esse orçamento, junto com os orçamentos de matérias-primas e de custos indiretos de fabricação, formará o custo total de produção.

É representado pelos salários com seus respectivos encargos sociais e provisões (férias, 13º salário, contribuições previdenciárias), pagos ao pessoal ocupado ou ligado ao processo produtivo.

A responsabilidade pela elaboração desse orçamento, geralmente é do executivo encarregado pelo setor industrial, junto com o departamento de pessoal.

O orçamento de mão-de-obra direta é de grande importância porque, além de sua grande participação na composição do custo do produto pronto, fornece não só a quantidade necessária de mão-de-obra, tanto em número de funcionários como na quantidade de horas de trabalho, para atingir a produção orçada, mas também as informações necessárias para o orçamento de caixa quanto aos desembolsos para o pagamento da mão-de-obra com os seus respectivos encargos.

⁶ *JUST-IN-TIME* é um sistema pelo qual os materiais chegam exatamente à medida que são necessários.

Nesse sentido, podemos resumir que o orçamento de mão-de-obra tem como objetivos determinar a necessidade de horas de trabalho, a estimativa de custos para cada produto e projetar a necessidade de pessoal para a fábrica.

Orçamento de custos indiretos de fabricação

Os custos indiretos de fabricação ou produção representam aquela parte do custo total de produção que não é diretamente identificável (associável) com produtos ou trabalhos específicos.

Constituem-se, basicamente, em: mão-de-obra indireta, materiais indiretos, seguros, aluguéis, taxas, depreciações, energia elétrica, água, luz etc.

Orçamento do custo dos produtos vendidos

O orçamento do custo dos produtos vendidos é o orçamento que conclui o orçamento de produção.

Como foi visto anteriormente, na elaboração do orçamento de matérias-primas, chega-se ao custo orçado com os materiais que serão utilizados no processo operacional da empresa; na elaboração do orçamento de mão-de-obra direta, chega-se ao custo orçado da mão-de-obra direta com os encargos sociais correspondentes; e, na elaboração do orçamento dos custos indiretos de produção, conclui-se com os demais custos de produção.

Portanto, se for feito o somatório dos custos orçados para as matérias-primas, mão-de-obra direta e custos indiretos de produção, chega-se ao custo de produção.

Nesses termos, é possível obter-se o valor do custo dos produtos vendidos (CPV), utilizando-se a seguinte fórmula:

$$\begin{aligned} & (+) \text{ Estoque Inicial} \\ & (+) \text{ Custo da Produção} \\ & (=) \text{ Sub-Total} \\ & (-) \quad \mathbf{VENDAS \times PREÇO M\u00c9DIO (OU OUTRO CRIT\u00c9RIO) = CPV} \\ & (=) \text{ Estoque Final} \end{aligned}$$

O orçamento do custo dos produtos vendidos fornece também, como se observa na fórmula, os estoques inicial e final de produtos prontos tanto em quantidades como em valores.

Orçamento de despesas operacionais

O orçamento de despesas operacionais é composto, normalmente, pelas despesas administrativas, com vendas, financeiras líquidas e tributárias.

O orçamento das despesas operacionais, compreende os custos de administração pertinentes à diretoria, *staff* executivo, pessoal burocrático e os gastos de expediente; os custos comerciais incorridos antes, durante e após o evento vendas, bem como as despesas da área de marketing do tipo administrativa; os custos financeiros, oriundos dos juros e outras despesas decorrentes de financiamentos obtidos pela empresa; e os custos tributários representados pelos encargos fiscais.

Para completar essa definição, sugere-se que os custos financeiros sejam deduzidos das receitas financeiras, ou seja, despesas financeiras líquidas.

A elaboração desses orçamentos está sob a responsabilidade dos respectivos departamentos, em que se encontra dividida a empresa, e se baseiam, principalmente, em dados históricos.

Orçamento de despesas administrativas

As despesas administrativas são, por natureza, despesas fixas e se caracterizam por serem custos que não estão ligados às operações de produção e vendas da empresa, mas sim na supervisão ou na prestação de serviços a todas as principais funções de uma empresa.

O orçamento das despesas administrativas relaciona os gastos que serão pagos ou incorridos no plano geral de operações, além de se constituir das várias atividades que beneficiam todas as fases do negócio ou objeto social de uma empresa.

Portanto, as despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa, como as relativas ao pessoal burocrático (salários e ordenados, gratificações, férias, 13º salário, previdência social, fundo de garantia por tempo de serviço), viagens, telefone, fax, material de escritório, depreciação, seguros, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros, entre outros.

Orçamento de despesas de comercialização

O orçamento de despesas de comercialização é constituído por todas as despesas com vendas, ou seja, todos os gastos com a venda e distribuição dos produtos, e são formadas, basicamente, pelas despesas com o pessoal (estimadas da mesma forma que aquelas para despesas administrativas), material de expediente (talões de notas fiscais, duplicatas, etc.), comissões sobre vendas, promoção e publicidade, despesas com expedição, fretes e carretos e despesas diversas (viagens, representações, etc.).

Orçamento de despesas financeiras

No orçamento de despesas financeiras serão incluídos os juros, os descontos, além de outros tipos de gastos financeiros, como as taxas bancárias.

As despesas financeiras, por serem tanto de curto como de longo prazo, divide-se em dois tipos, a saber:

- a) **de funcionamento:** operações de desconto, de cobrança, etc., e caracterizam-se por serem de curto prazo;
- b) **de financiamento:** consistirão nas aquisições de ativos fixos e operações de reforço de capital de giro, com garantia real ou fiduciária (que não envolvem títulos da empresa), e caracterizam-se por serem, geralmente, de longo prazo.

Orçamento de receitas financeiras

Nesse orçamento, são relacionadas todas as receitas financeiras decorrentes da atividade operacional da empresa, bem como dos rendimentos das aplicações financeiras da empresa no mercado de capitais, de acordo com as informações do orçamento de caixa.

Orçamento de despesas tributárias

Nesse orçamento, são relacionadas todas as despesas tributárias orçadas, conforme as características de cada empresa, como: Imposto Sobre Produtos Industrializados, IPI; Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, ICMS, Programa de Integração Social, PIS, Contribuição Para o Financiamento da Seguridade Social, COFINS; Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, ISSQN; Imposto de Renda de Pessoa Jurídica, IRPJ; Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido, CSS/LL, são as principais despesas, nesse orçamento.

Orçamento global

Com o orçamento global, encerra-se o que se pode chamar de plano geral de operações da empresa. Nesse orçamento, são incorporadas todas as informações dos demais orçamentos já elaborados, ou seja, de produção e das despesas operacionais, que, por meio das técnicas de formação de preços, fornecerão os dados para o orçamento de vendas (receita, quantidade e preço unitário), de despesas tributárias (ICMS, PIS, COFINS, IRPJ, CSS/LL), em períodos de tempo que podem ser mensal ou trimestral, além da margem de lucro desejada pela empresa para esse período.

Esse orçamento pode ser elaborado de várias formas, inclusive na forma de uma demonstração de resultados, de acordo com a Lei 6.404/76.

Orçamento de caixa

Se, com o orçamento global, encerra-se o plano geral das operações, com o orçamento de caixa, faz-se o planejamento financeiro.

Para que a empresa tenha continuidade, deve produzir receitas em montante superior aos seus gastos do exercício projetado.

Portanto, o orçamento de caixa é uma demonstração de entradas e saídas de caixa, para um determinado período de tempo. Uma empresa deve dispor de numerário para efetuar pagamentos, quando for necessário, a fim de evitar certos embaraços e, necessariamente, deve ter saldos de caixa para compensar as diferenças entre os ingressos e desembolsos de caixa, no decorrer do exercício projetado. Mas, os saldos de caixa não devem ser maiores que os necessários, porque o dinheiro ocioso nada ganha.

O responsável pela elaboração do orçamento de caixa pode verificar se o somatório de ingressos e de desembolsos em determinado período irá apresentar sobras ou escassez de caixa, pois, em caso de excedente financeiro, possibilita ao administrador destinar, de forma mais eficiente, o mesmo; em caso de falta, permite-lhe buscar, nas fontes menos onerosas, por meio da seleção de linhas de crédito junto a instituições financeiras, os recursos necessários para suprir deficiências de caixa temporários.

As entradas ou ingressos são correspondentes de vendas a vista, cobrança de valores de vendas a prazo, aumento de capital social por parte dos acionistas das empresas, receitas financeiras decorrentes de aplicações feitas no mercado de capitais e vendas ou aluguéis de itens do ativo permanente.

É importante verificar os prazos médios entre a venda e a entrada efetiva dos recursos na empresa.

As saídas ou desembolsos serão realizados, principalmente, para fins de compra de matérias-primas, pagamento da mão-de-obra com os encargos sociais, despesas indiretas de fabricação, acréscimos de capital, resgate de dívidas e pagamento de dividendos aos acionistas.

Ao se planejar o orçamento de caixa, deve-se ter em vista a realização de ajustes que forem necessários, devido às oscilações ocorridas, ou seja, respeitando o princípio da flexibilidade do orçamento.

Portanto, o principal objetivo do orçamento de caixa é proporcionar o levantamento dos recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações e, também, da realização das transações monetárias da empresa, com a otimização da aplicação dos recursos próprios e de terceiros, nas atividades na empresa, pois, numa conjuntura econômica como a do Brasil, com uma economia inflacionária ou com altas taxas de juros, nenhuma empresa pode se dar ao luxo de deixar recursos ociosos.

Demonstração do resultado do exercício projetado

A demonstração de resultado do exercício é, juntamente com o balanço patrimonial projetado, uma das peças mais importantes do sistema orçamentário, pois é elaborado a partir dos orçamentos operacionais auxiliares, a saber: orçamento de vendas, orçamento de produção (matéria-prima, mão-de-obra direta, despesas indiretas de fabricação e custo dos produtos vendidos) e orçamento de despesas operacionais (administrativas, de comercialização e financeiras líquidas).

Nesse sentido, após a aprovação dos orçamentos auxiliares, a comissão orçamentária poderá analisar todo o plano geral de operações, procurando avaliar, por meio do lucro operacional projetado e pela taxa de retorno sobre o investimento, os recursos financeiros necessários para a consecução dos objetivos e das metas propostas de forma satisfatória, ou seja, permite uma avaliação de todo o planejamento realizado.

Utilizando os dados constantes na demonstração de resultado do exercício projetado, é possível avaliar a eficiência do plano geral de operações da empresa, bem como obter relações significativas entre os custos e receitas operacionais.

Para os credores, a demonstração de resultado do exercício projetado poderá receber a atenção quanto à oportunidade de empréstimo a longo prazo. Isso provém da constatação de que a capacidade

da empresa em pagar as obrigações, a longo prazo, resulta da sua capacidade em obter lucros, isto é, da sua rentabilidade.

Quanto aos acionistas ou novos investidores, a demonstração de resultado do exercício projetado permite avaliar o interesse de continuar investindo na empresa, ou parar de fazê-lo, em consequência da remuneração que seus capitais receberão.

Sua apresentação poderá ser de acordo com a Lei 6.404/76.

Balanco patrimonial projetado

O balanço patrimonial projetado é a última etapa da preparação do sistema orçamentário e poderá ser apresentado na forma de comparabilidade entre os exercícios encerrados no ano anterior e orçado.

No ativo, serão projetadas as aplicações de recursos e as contas poderão estar dispostas conforme a Lei 6.404/76. Por outro lado, no passivo, de acordo com o grau de exigibilidade decrescente, estarão classificadas as origens de recursos ou as obrigações que serão assumidas perante terceiros no curto e no longo prazos, e patrimônio líquido.

A elaboração do balanço patrimonial projetado, além de reunir todos os elementos patrimoniais, que serão necessários no processo operacional da empresa, objetiva informar a liquidez orçada, ou seja, qual será a capacidade financeira para o período e, sob o aspecto econômico, qual a situação patrimonial da empresa.

Portanto, as projeções do balanço patrimonial constituem peças importantes do sistema orçamentário, pois possibilitam a avaliação de todo o planejamento realizado, sob os aspectos econômico e financeiro, utilizando-se do instrumental técnico da análise de balanços, a saber:

- a) **estrutura de capitais** - que verifica a participação de capitais de terceiros (endividamento); a composição do endividamento, a imobilização do patrimônio líquido e a imobilização dos recursos não correntes.
- b) **liquidez** - que verifica a liquidez geral, a liquidez corrente e a liquidez seca.
- c) **rentabilidade** - que verifica o giro do ativo, a margem líquida, a rentabilidade do ativo, a rentabilidade do patrimônio líquido, entre outros.
- d) **prazos médios** - que verifica o prazo médio de renovação de estoques, o prazo médio de recebimento das vendas, o prazo médio de recebimento das compras, o ciclo operacional e o ciclo de caixa.

Dessa forma, é possível fazer a avaliação constante do comportamento dos indicadores financeiros, para, em nível estratégico, serem comparados com os padrões setoriais e com as empresas concorrentes.

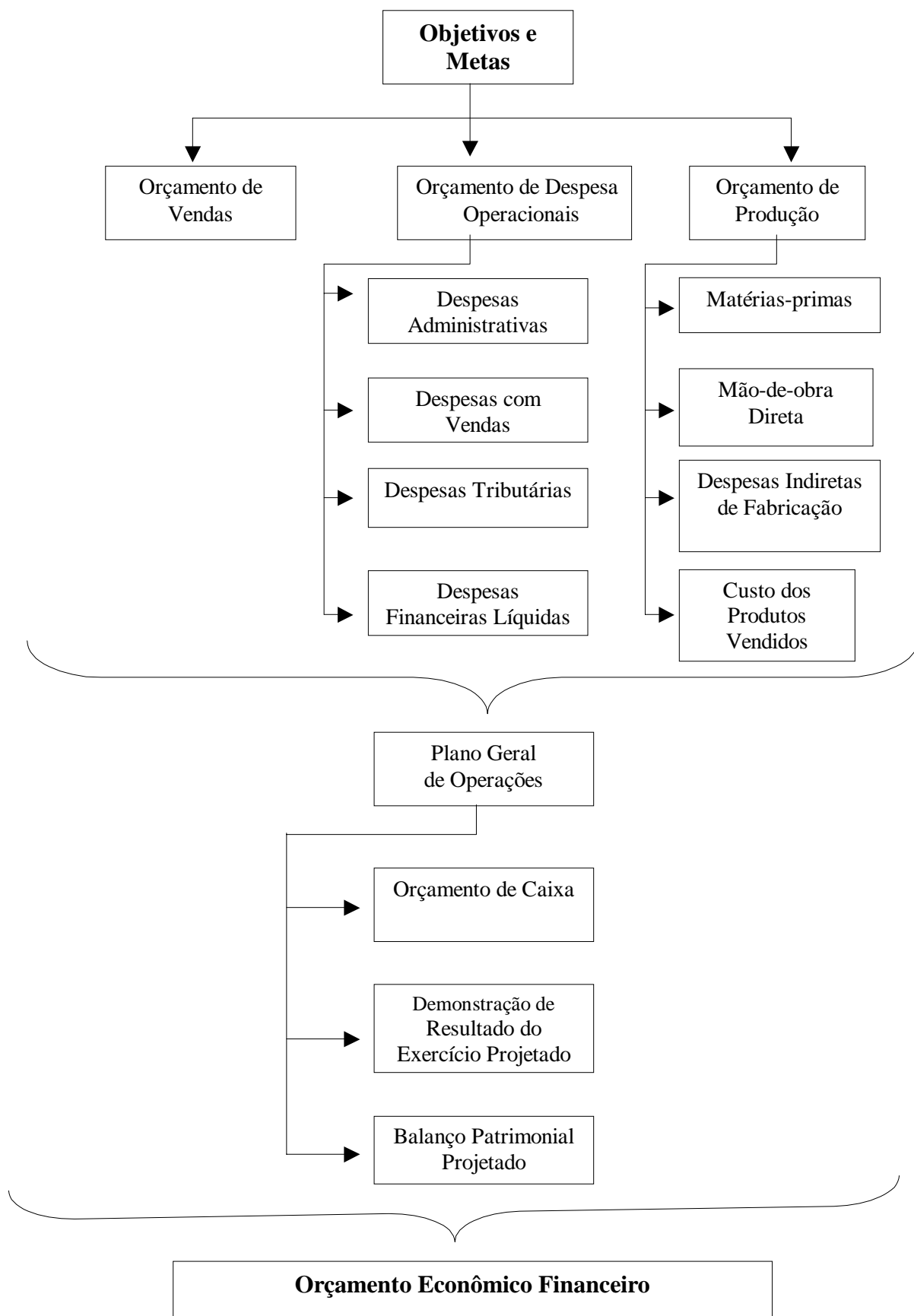


Figura 3 – Componentes de um sistema orçamentário.

Sistema de Controle Orçamentário

Considerações iniciais

Nos itens anteriores, foram descritas as atividades operacionais de uma empresa industrial, em função do **planejamento** de seu orçamento, ou seja, a projeção em termos de vendas, produção, despesas operacionais, caixa, demonstração de resultado do exercício e do balanço patrimonial projetado.

Entretanto, somente o planejamento não assegura a realização de objetivos e metas propostos. É necessário, também, que após a **execução** do orçamento exista o **controle**, com a finalidade de estabelecerem-se padrões, indicadores e medidas de mensuração das operações, pois, sem um planejamento efetivo não poderá haver um controle real e, reciprocamente, sem controle efetivo, o planejamento será inexistente.

O controle orçamentário é o instrumento básico e indispensável para assegurar à empresa o máximo rendimento dos meios econômicos empregados na produção e ou comercialização de seus produtos, e o equilíbrio de suas finanças.

Portanto, toda empresa necessita do controle orçamentário visando a verificar o comportamento das suas receitas e custos.

O controle orçamentário envolve a utilização de relatórios de desempenho ao longo do período orçado, tendo em vista a coordenação, a avaliação e o acompanhamento das operações, em consonância com os objetivos e metas fixados no sistema orçamentário.

Esses relatórios devem ser simples, embora abrangentes, para facilitar análises e interpretações, bem como detectar os pontos fortes e fracos do planejamento.

Em suma, de acordo com Figueiredo e Caggiano (1996, p. 47; Figura 4),

[...] o sistema de controle orçamentário é um conjunto ou sistema de relatórios, em que é apontado ou registrado o desempenho efetivo das atividades operacionais, ou seja, envolve comparações e avaliações constantes entre os valores orçados e os valores realizados, visando informar à comissão orçamentária as ações corretivas e saneadoras, onde se fizerem necessárias, pois o controle orçamentário funciona como *feedback* (retroalimentação) do sistema operacional.

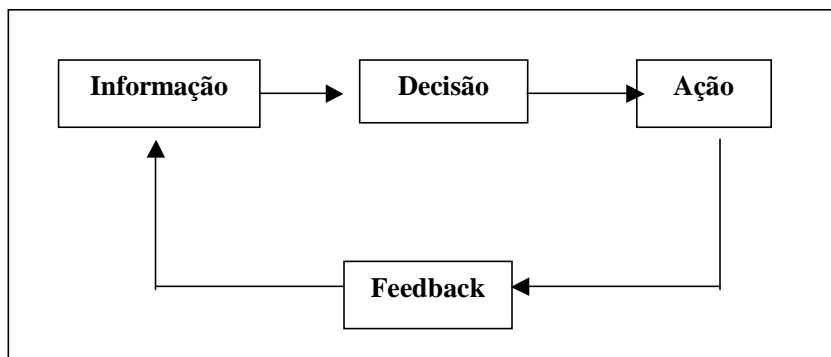


Figura 4 – Retroalimentação do sistema orçamentário.

As diferenças sempre existirão, pois planejado e realizado somente serão iguais, na maioria das vezes, por absoluta coincidência. No entanto, as diferenças entre as previsões e a execução observada num dado período revela ao administrador em que extensão os fatos podem ser controlados.

É importante que os relatórios sejam adaptados, em seu conteúdo e em sua forma de apresentação, às necessidades dos elementos que os devem receber, ler e tomar decisões, pois a sua preparação e entrega em tempo para tais decisões é muito importante, para que não acabe como mais uma fonte de dados sobre a empresa.

Outro aspecto importante, no controle orçamentário, é o elemento humano, devido à sua contribuição e responsabilidades pelos orçamentos. Dessa forma, é necessário obter a sua colaboração, desde a fase de preparação e elaboração dos dados, até o controle final dos mesmos, pois somente pessoas convictas da utilidade do sistema de controle orçamentário e das suas possibilidades podem tornar-se participantes ativos e úteis na sua aplicação.

O controle orçamentário também deve estar integrado com o sistema de informações contábeis e gerenciais da empresa, porque além de emitir os relatórios em tempo hábil às tomadas de decisões, existe o fator custo-benefício. Para Atkinson, o processo orçamentário também permite que a administração considere estratégias alternativas, para isso são usadas duas ferramentas orçamentárias importantes:

- a) **Análise *What-if***⁷ – estratégia que usa um modelo para predizer o resultado da variação dos parâmetros ou as estimativas-chave de um modelo;
- b) **Análise de sensibilidade** – ferramenta analítica que envolve variar, seletivamente, estimativas-chave de um plano ou orçamento.

Dessa forma, tanto o controle orçamentário como a própria análise do sistema orçamentário são de fundamental importância para que o plano de operações possa ser avaliado e mensurado.

Objetivo do controle orçamentário

O objetivo do controle orçamentário é a verificação da realização das metas propostas, que são as metas da venda, da produção, do lucro e financeira.

Essas metas são os objetivos básicos de todo o sistema orçamentário, e, o relacionamento existente entre essas variáveis proporciona a análise do custo/volume/lucro, que é uma ferramenta importante no planejamento de curto prazo, porque é importante para o administrador saber qual será o efeito das mudanças de uma dessas variáveis, bem como o efeito dessas mudanças no lucro.

Portanto, o controle dos resultados econômicos e financeiros, por meio da comparação entre os objetivos e metas fixados, poderá medir a eficiência da estrutura organizacional e dos procedimentos adotados para a execução do sistema orçamentário.

Principais controles

O controle orçamentário deve estar fundamentado no plano geral de operações da empresa e a sua apresentação deve ser de forma que se possa comparar o orçado e o realizado com a respectiva variação, se houver.

Os principais controles orçamentários, são: orçamento de vendas; orçamento de produção; orçamento das despesas operacionais; orçamento de caixa, e orçamento global.

Controle do orçamento de vendas

O orçamento de vendas é, geralmente, o ponto de partida do sistema orçamentário. O seu controle deve ser feito em termos de quantidades e preço de venda projetados, comparados com o realizado, para que sejam verificadas as possíveis variações e, se for o caso, informadas as ações corretivas e saneadoras.

Controle dos orçamentos de produção

Como já foi visto, o orçamento de produção é formado pelos orçamentos de matérias-primas, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação, que, juntos com o orçamento de produtos em elaboração e do custo dos produtos vendidos, constituem todo o processo produtivo da empresa.

Assim, o controle do orçamento de matérias-primas deve ser feito em termos de consumo de unidades físicas, monetárias e em termos de custo, que, além de proporcionar a comparação entre o

⁷ A análise *what-if* funciona usando-se o *software* de planilha eletrônica de computador.

orçado e o realizado, mostra também os possíveis desperdícios e quebras que poderão ocorrer, comprometendo a qualidade dos produtos prontos.

Quanto à mão-de-obra direta, o controle é feito em termos do custo orçado com o realizado, também para que sejam verificadas possíveis variações.

Os custos indiretos de fabricação, como são consumidos em proporção ao aumento ou redução da produção, são controlados, também, em forma de comparação entre o orçado e o realizado, a fim de que sejam verificadas possíveis variações relevantes.

Controle do orçamento das despesas operacionais

O orçamento das despesas operacionais, é formado, por: despesas administrativas, com vendas, tributárias e financeiras líquidas, e o seu controle deverá ser feito, também, de forma comparativa entre o orçado e o realizado, visando a verificar suas variações.

Controle do orçamento de caixa

O plano geral de operações é desenvolvido de forma a atingir o planejamento e o controle das atividades operacionais, por meio dos orçamentos de vendas, produção e despesas operacionais, que levam ao orçamento global, ou demonstração de resultado do exercício projetado, e ao planejamento e controle das atividades financeiras, formado pelo orçamento de caixa.

Esses mapas orçamentários fornecem as informações para a elaboração do balanço patrimonial projetado da empresa.

Portanto, o controle do orçamento de caixa é importante, porque, além de comparar os ingressos e desembolsos de caixa entre o orçado e o realizado, tem influência sobre os elementos patrimoniais.

O controle do orçamento de caixa é utilizado, também, como meio de controle dos seus principais objetivos, que é indicar a posição de caixa em decorrência das atividades operacionais orçadas.

Controle do orçamento global

Como o orçamento global sintetiza o plano geral de operações, o seu controle é fundamental, pois engloba todo o planejamento das atividades operacionais da empresa.

Logo, quando se faz o controle desse orçamento, também em forma de comparação entre o orçado e o realizado, em qualquer variação que ocorrer será identificado o item que deverá ser verificado, ou seja, projeção de vendas, custos ou despesas operacionais, simplificando, de forma considerável, o controle de todo o planejamento operacional, no sentido da tomada de decisão, para se corrigirem prováveis distorções e, também, para se verificarem os pontos fortes e fracos de todo o sistema.

Conclusão

Neste trabalho, procurou-se demonstrar que um sistema orçamentário, aqui denominado de **orçamento econômico-financeiro**, é um instrumento que pode ser extremamente útil para a tomada de decisões nas empresas, independentemente do seu porte, habilitando-a a enfrentar as mais diversas situações.

Observamos que o sistema orçamentário apresenta duas características importantes: a projeção para o futuro e a flexibilidade na sua aplicação, ou seja, deve adaptar-se, a qualquer momento, a novas situações. Portanto, o sistema orçamentário envolve confrontações e avaliações constantes dos resultados reais com as estimativas feitas, indicando ações saneadoras e corretivas, se necessário, que, sem dúvida, auxiliarão a eliminar as influências do mercado nas suas projeções.

Dessa forma, um sistema orçamentário bem estruturado é um instrumento gerencial fundamental que o administrador tem nas mãos para enfrentar a economia globalizada, em que o nível de concorrência

é cada vez mais complexo e acirrado, fazendo com que se gere novas idéias e novas experiências na gestão das empresas, visando a aumentar a produtividade, diminuir custos e manter a qualidade dos bens e serviços.

Por isso, qualquer empresa, necessita, principalmente nos dias de hoje, de instrumentos auxiliares, técnica e eticamente irrepreensíveis, que lhe permitam administrar suas atividades, contribuindo, assim, para que alcance seus objetivos e metas.

No entanto, não se tem a pretensão de achar que o sistema orçamentário é a solução para todos os problemas que afetam as empresas, mas sim, apenas uma contribuição para que as empresas, principalmente as pequenas e médias, possam utilizar-se para planejar e controlar as suas operações e, também, como ponto de referência para novas pesquisas.

Referências Bibliográficas

- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BACKER, N.; JACOBSEN, L. E. *Contabilidade de custos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. v. 2.
- BECKER, R. *Curso de orçamento empresarial*. Porto Alegre: ADVB-PA, 1978.
- BIO, S. R. *Sistemas de Informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1985.
- CAMPIGLIA, A. O.; CAMPIGLIA, O. R. *Controles de gestão: controladoria financeira das empresas*. São Paulo : Atlas, 1993.
- CHURCHMAN, C. W. *Introdução à teoria dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1972.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Curso de Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 1993.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1997.
- HECKERT, J. B.; WILSON, J. D. *Controllershship*. 2. ed. New York: Ronald Press, 1963.
- HENDRIKSEN, E. S. *Teoria de la contabilidad*. México: U.T.E.H.A, 1974.
- HORNGREN, C. T. *Introdução à Contabilidade Gerencial*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- IUDÍCIBUS, S. de. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas 1998.
- JAMESON, S. H. *Orçamento e administração financeira*. Rio de Janeiro: FGV, 1963.
- KAPLAN, R. S.; COOPER, R. *Cost e Effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston: Harvard Busienss School Press, 1998.
- MARION, J. C. *Contabilidade Empresarial*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARTINS, E. *Contabilidade de Custos*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATARAZZO, D. C. *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. 5 ed. São Paulo : Atlas, 1998.
- NAKAGAWA, M. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.

- OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organização & métodos*. São Paulo: Atlas, 1990.
- PADOVEZE, C. L. *Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1997.
- SACHS, J. D.; LARRAIN, F. B. *Macroeconomia*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- SANTOS, J. J. dos. *Análise de custos*. São Paulo: Atlas, 1995.
- SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. da Costa. *Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- TUNG, N. H. *Controladoria financeira de empresas*. 3. ed. São Paulo: Ed. Univ. Empresa, 1973.
- WELSCH, G. A. *Orçamento Empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. *Fundamentos da administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- ZDANOWICZ, J. E. *Orçamento Operacional: uma abordagem prática*. 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 1984.

Economic-financial budget: an important contribution for the decision making process in the companies

Abstract

This research shows the importance of a budgetary system in the business management focusing on the decision making process. New organizational structures have been required in times of great transformation in the economic-financial field caused by an extraordinary scientific and technological revolution. Therefore, so that a company has some success, it must use managerial mechanisms that assist in its operational process. Firstly, the subject of the research was contextualized and studied from a theoretical framework through which a description of how a budgetary system was described, taking into account the operational activity so that the planning, execution and control (feedback) of the system is complete. After that, as a main aspect of the work, the practical application of a budgetary system proposed to a industrial company was carried out, following analysis and control of this system in order to find out its validity as a way of making decision. It was observed that the budgetary system presents two important features: the projection for future and flexibility in its application. Thus, a budgetary system is an instrument that the administrator has to face a globalized economy in which the competition level is more and more complex and provoked, leading new ideas and experiences in the management of companies. These increase the productivity, decrease costs and keep the quality of goods and services.

Key words: budgetary system; planning; execution; control; feedback.

IANESKO, J. A.. Economic-financial budget: an important contribution for the decision making process in the companies. *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.*, Londrina, v. 2, n. 2, p. 119-140, set. 2001.