



Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA
Curso: Administração
Disciplina: Monografia
Prof.º Orientador: José Antônio Rodrigues do Nascimento

**Título: SISTEMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO E
EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA**

Marcelo Cardoso Netto
Matrícula n.º 960052-8

Brasília (DF), Junho de 2005.

MARCELO CARDOSO NETTO

**SISTEMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO E
EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: José Antônio Rodrigues do Nascimento

Brasília (DF), Junho de 2005.

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE MONOGRAFIA

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
1. PROFESSOR ORIENTADOR: Prof.: José Antônio Rodrigues do Nascimento	
2. PROFESSOR CONVIDADO: Prof.(a):	
3. PROFESSOR CONVIDADO: Prof.(a):	
MENÇÃO FINAL:	

Brasília/DF, de de 2005.

Agradecimentos,

Agradeço a Deus por ter permitido o êxito deste trabalho e por tê-lo abençoado em todos os momentos.

Ao professor José Antônio Rodrigues do Nascimento pelas orientações.

RESUMO

No processo de planejamento de uma organização o orçamento é um dos documento mais importante produzido, considerando inclusive o planejamento como função inicial da administração. Tomando por base essa assertiva, o presente trabalho final do curso de Administração trata da sistematização do processo de elaboração e execução orçamentária, ordenando e organizando as atividades orçamentárias, instrumentalizando e desenvolvendo o capital humano para que o processo tenha qualidade, eficiência e efetividade melhorando os resultados. A metodologia verificou todos os passos do processo de elaboração e execução orçamentária, de natureza aplicada e de abordagem qualitativa e explicativa. No capítulo da Revisão Bibliográfica é abordado desde os princípios orçamentários até a utilização do orçamento, estratégias para seu planejamento, sua elaboração (gerenciamento do processo orçamentário, flexibilização e definição de objetivos, padronização do orçamento, montagem e consolidação do orçamento) e execução (monitoração do orçamento, utilização do sistema orçamentário e orçamento e controle), ao mesmo tempo que, por meio de estudo de caso, sistematiza e destaca a importância do fluxo de atividades que compõe o processo de elaboração e de execução orçamentária com foco na questão orçamentária. Define os papéis dos planejamentos estratégicos, táticos e operacionais. O trabalho exhibe ainda os planos orçamentários, subdivididos em planos de vendas, produção, investimentos e financeiro para que seja elaborado o orçamento, analisado, aprovado, divulgado em toda empresa e que possa ser iniciado o processo de execução juntamente com os controles. Salienta ainda a importância do maior número de informações coletadas e com qualidade para que as tomada de decisões sejam feitas com maiores certezas e menores riscos. Na conclusão define que seguindo todos os passos de forma ordenada e correta na elaboração, execução e controle e com sinergia de todos os departamentos da empresa são diminuídas drasticamente as chances de insucesso.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Estrutura do Processo de Elaboração e Execução Orçamentária	30
FIGURA 2	Planos Orçamentários	32
FIGURA 3	Estrutura Organizacional	33

SUMÁRIO

CAP 1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Definição do Tema	1
1.2	Justificativa do Tema	1
1.3	Objetivo Geral	2
1.4	Objetivos Específicos	2
1.5	Metodologia de Pesquisa	2
CAP 2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	4
2.1	Princípios do Orçamento	4
2.1.1	Orçamento	4
2.1.2	Utilidades do orçamento	5
2.1.3	Estratégia para o planejamento orçamentário	6
2.2	Processo de Elaboração Orçamentária	9
2.2.1	Gerenciamento do processo orçamentário	9
2.2.2	Flexibilização e definição de objetivos	12
2.2.3	Padronização do orçamento	15
2.2.4	Montagem e consolidação do orçamento	16
2.3	Processo de Execução Orçamentária	22
2.3.1	Monitoração do orçamento	22
2.3.2	Utilização do sistema orçamentário	24
2.3.3	Orçamento e o controle	25
CAP 3	ESTUDO DE CASO	30
CAP 4	CONCLUSÃO	40
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

CAPÍTULO 1

1) INTRODUÇÃO

O trabalho foi dividido em duas partes: uma teórica e outra prática. A primeira, denominada “Revisão Bibliográfica”, contempla 03 (três) subcapítulos, abordando os princípios do orçamento, o processo da elaboração e da execução orçamentária. Tem como objetivo apresentar características do orçamento, de conteúdo teórico, extraídas da bibliografia utilizada para a pesquisa.

A segunda parte, titulada de “Estudo de Caso”, descreve o processo de execução e elaboração orçamentária de instituição de ensino superior fictícia, no modelo e na forma adotada pela empresa. Tendo o foco voltado para a questão orçamentária, a abordagem do Planejamento Estratégico não foi aprofundada, o que não diminui a importância do mesmo.

No estudo, não foram utilizados valores numéricos para exemplificar as várias etapas do processo de elaboração e execução orçamentária, algumas informações foram adaptadas, outras preservadas, garantindo o sigilo e a confidencialidade das mesmas.

1.1) Definição do Tema

Sistematização do Processo de Elaboração e Execução Orçamentária.

1.2) Justificativa do Tema

É fato o vazio de informações bibliográficas relativas à questão orçamentária nos aspectos elaboração e execução de orçamentos. Esse foi um dos fatores determinantes para a escolha do tema desse trabalho, aliado ao fato da

relevância do processo de execução e elaboração orçamentária para direcionar as organizações para o alcance dos objetivos propostos e para tomada de decisões.

1.3) Objetivo Geral

Analisar o ordenamento do processo de elaboração e execução orçamentária.

1.4) Objetivos Específicos

- a) Ordenar e organizar as atividades orçamentárias desenvolvidas com vista ao atendimento dos objetivos da área setorial específica.
- b) Instrumentalizar o capital humano para desenvolvimento de suas atividades.
- c) Imprimir qualidade, eficiência e efetividade a um processo, de modo a favorecer a excelência de um serviço interno.
- d) Melhorar os resultados advindos do trabalho orçamentário realizado.
- e) Destacar a importância do processo de elaboração e execução orçamentária.

1.5) Metodologia de Pesquisa

A metodologia de pesquisa adotada tem por finalidade permitir a sistematização do processo de elaboração e execução orçamentária em todos os seus passos, de modo a garantir que o orçamento seja estruturado de maneira eficiente, destacando a importância dessa ferramenta dentro do contexto organizacional.

A pesquisa apresenta as seguintes características: de natureza aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de

problemas específicos, de abordagem qualitativa, interpretando fenômenos e atribuindo significados, e explicativa no que respeita ao quesito sistematização do processo de elaboração e execução orçamentária, pois visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, explicando o “porquê” das coisas. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, analisando e avaliando todos os documentos setoriais do orçamento e todos os demais documentos de diversas áreas que sejam de interesse do orçamento e composta de um estudo de caso.

CAPÍTULO 2

2) REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 – Princípios do Orçamento

2.1.1 – Orçamento

Em tempos tão dinâmicos como os que se mostram a partir do final do último século, muitos se perguntam se ainda é tempo de planejamento, ou melhor, se ainda há tempo para planejar.

No competitivo ambiente de negócios de hoje, destacam-se em particular os administradores que vêem os orçamentos como uma poderosa ferramenta capaz de levá-los a alcançar não apenas os objetivos e metas de suas empresas, mas também seu próprio sucesso profissional.

Falar em planejamento orçamentário sem considerar que a empresa por si só já é complexa e sujeita a ação dos seres humanos, e ainda, que está em um ambiente de constantes mudanças, é fazer um esforço inútil.

Nas palavras de Sanvicente:

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.¹

Em sua definição mais simples, orçamento é uma declaração de planos financeiros para o período que está por vir, normalmente de um ano.

¹ SANVICENTE, Antonio Zoratto. Orçamento na administração da empresa: planejamento e controle. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 16.

Em geral, imagina-se que ele deve incluir somente as entradas e as saídas de dinheiro, que representam as receitas esperadas e as despesas autorizadas. No entanto, o orçamento também precisa conter os planos da empresa para os seus ativos e passivos (balanço orçado), e as estimativas de épocas e de valores previstos para as entradas e saídas de caixa.

Desse modo, o orçamento consiste em um plano de atividades futuras, que pode assumir diversas formas, mas que normalmente reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros, fornecendo a base para se aferir o desempenho da organização.

Finalizando com o pensamento de Normam Moore:

Representa assim, um modo de gerar informações para que a empresa possa avaliar o andamento de suas atividades e definir-se nos planos traçados. Constitui-se em uma ferramenta essencial para o planejamento e controle da empresa, ajudando-a a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas e estabelecendo um compromisso com os objetivos da organização, por meio da expressão, em termos financeiros, das aspirações da empresa, bem como a possibilidade de interagir com os índices de desempenho e o sistema de compensação.²

2.1.2 – Utilidades do Orçamento

O orçamento se traduz em um modelo estrutural que dá suporte para o desenvolvimento das atividades da empresa e de vários de seus departamentos. Estimula as pessoas a pensarem no futuro e a planejar com antecedência, a partir de uma pauta básica, facilitadora da comunicação dos diversos objetivos da organização.

Ele também fornece insumos que permitem a avaliação sistemática de diferentes aspectos da organização, ajuda gerentes, departamentos e a própria

² MOORE, Normam. Previsão orçamentária: 25 princípios para atingir objetivos e metas. Publifolha, (Pocket MBA), 2002. p. 08.

empresa a atingir os objetivos traçados. Serve ainda, para demonstrar a situação financeira a terceiros, como bancos, fornecedores, clientes e sócios.

O orçamento é essencial ao planejamento na medida em que auxilia a programação das atividades de forma lógica e sistemática, desenhando a estratégia de longo prazo da empresa. Permite a coordenação das atividades dos diversos setores da organização, assegurando ações consistentes; facilita a difusão dos objetivos, oportunidades, planos da empresa e dos dados contábeis expressos em termos financeiros, aos diversos níveis gerenciais; constitui elemento motivador para o atingimento das metas pessoais e organizacionais; possibilita ações de controle das operações e das atividades em desenvolvimento v.s relação ao direcionamento traçado, fornecendo ainda elementos para a avaliação gerencial.

2.1.3 – Estratégia para o planejamento orçamentário

A estratégia de uma empresa é a visão de onde ela quer estar, de regra geral, nos próximos três a cinco anos, o que inclui a definição dos objetivos gerais, dos resultados esperados, das metas e das linhas de ação.

Para o alcance destes propósitos torna-se necessário um estudo do ambiente de negócios e dos recursos de que a empresa dispõe, por meio de metodologia apropriada como, por exemplo, a análise SWOT³ (do inglês Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats), que significa uma avaliação dos pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Dentro das ações estratégicas globais de uma empresa está o processo de criação de orçamentos. Esse processo constitui uma arma tática para a implementação de atividades e programas planejados pelas lideranças maiores da organização.

³ CHAMBERLAIN, Bobby J. The random house portuguese dictionary. 1 ed. New York: Random House, 1991. p. 330, 374, 381 e 392.

As empresas pensam a longo prazo com o auxílio de planos estratégicos, e operam a curto prazo com base em planos de negócios, ou seja, aquilo que devem fazer agora para perseguir os planos estratégicos.

Para viabilizar os planos de negócios é preciso usar procedimentos adequados de planejamento, para identificar o que e quando fazer, além de estabelecer formas de controle, entre as quais estão os orçamentos, que assegurem a obtenção efetiva dos resultados pretendidos.

Nas palavras de Luis Gaj:

O nível mais alto de planejamento é o estratégico, desenvolvido pela alta administração, usando uma abordagem de cima para baixo. Os planos estratégicos são desenvolvidos para implementar as metas e os objetivos de longo prazo. Portanto, para falar em planejamento orçamentário, é necessário trabalhar antes um conceito mais abrangente: a administração estratégica – que pressupõe ciclos de retroalimentação constante, administração mais democrática e, principalmente, uma visão estratégica.⁴

Organizações administradas estrategicamente se mostram abrangentes e futuristas, condições essenciais para sua própria sobrevivência. Assim, hoje não se pode falar mais em planejamento estratégico sem visualizá-lo dentro de um contexto maior e mais completo, que é o da administração estratégica.

O termo estratégico aqui colocado diz respeito ao estabelecimento da relação entre a organização e seu meio ambiente. Esse uso específico é diferente do uso mais comumente dado ao termo, em que “estratégico” indica “importante”.

Duas outras questões devem ser consideradas: uma é o planejamento operacional, muitas vezes considerado pelas organizações mais importante que o estratégico, o que para a evolução do processo orçamentário, classifica as decisões de uma organização em estratégicas e operacionais. A outra é que quando se referem às decisões dos níveis hierárquicos intermediários entre a alta administração e a operação, muitos autores e estudiosos incluem o planejamento

⁴ GAJ, Luis. In. Administração estratégica. São Paulo: Ed. Àtica, 1987. p.79.

tático como questão intermediária, fechando a “trilogia” tão conhecida na administração: estratégia, tática e operação.

A empresa elege opções estratégicas com maiores possibilidades de atingir os objetivos da organização e cria planos de longo prazo para implementar tais estratégias, passíveis de transformações em planos orçamentários e operacionais de cada departamento.

A preocupação da organização com a relação entre suas ações estratégicas e o seu meio ambiente, normalmente dinâmico, é importante para a garantia de sua sobrevivência e de seu desenvolvimento.

Realizar orçamento é implantar os planos de negócios de uma empresa. Como foi dito anteriormente, ele se incorpora tanto ao planejamento de negócios, quanto aos processos de controle.

Em relação aos planos táticos, estes são preparados simultaneamente aos estratégicos e especificam quais as ferramentas que serão utilizadas para atingir os objetivos estratégicos.

Segundo o entendimento de Normam Moore:

Elaborados com uma abordagem ascendente, abrangem um horizonte menor, possuem um nível de detalhamento maior que os planos estratégicos e costumam ser preparados pelos departamentos responsáveis pela atividade em questão. Enquanto o planejamento estratégico abrange a empresa como um todo, o planejamento tático descreve como cada departamento espera agir para atingir os objetivos e metas estratégicas.⁵

Um dos desafios da administração é o de garantir a compatibilidade entre as decisões táticas/operacionais e as estratégicas, ou seja, promover ações táticas/operacionais que conduzam a empresa ao alcance de seus objetivos e metas.

⁵ MOORE. *Op. Cit.* p. 08.

De acordo com Jaert J. Sabanski:

Numa empresa, geralmente as decisões mais complexas são aquelas que tem maior impacto sobre a organização, envolvem recursos, são de difícil reversibilidade, envolvem alto nível de desconhecimento e acarretam risco mais acentuado. São as decisões estratégicas. Por outro lado, as decisões mais descentralizadas, mais repetitivas e de menor reversibilidade, são as chamadas táticas/operacionais.⁶

2.2 – Processo de elaboração orçamentária

2.2.1 – Gerenciamento do processo orçamentário

Numa empresa, a orçamentação é uma atividade importante que não pode ser tratada com descuido.

Longe de ser esporádico, o processo orçamentário exige trabalho continuado de comparação dos valores reais, com os valores planejados, devendo mensalmente ser realizadas atividades orçamentárias tais como preparação orçamentária, monitoração de orçamentos, atualização de estimativas, contabilização de resultados anuais e planejamento a longo prazo, referidas a um ou mais anos – o corrente, o passado, o que está por vir ou vários dos futuros.

Desde o primeiro momento a elaboração do orçamento deve ter a precisão necessária. Um modelo referencial pode contribuir para o acerto e para a qualidade necessária ao trabalho, modelo esse com a flexibilidade indispensável para a efetivação de possíveis ajustes, adaptando-o às necessidades de cada área, sem perder de vista o ambiente da empresa.

A elaboração orçamentária envolve necessariamente uma visão de futuro, e deve considerar a organização como um todo. Deve

⁶ SABANSKI, Jaert J. Prática de um orçamento empresarial: um exercício programado. 3 ed. São Paulo. Atlas, 1994. p. 15.

também promover a integração entre os planos resultantes – o orçamentário, o de pessoas, o de tecnologia, e outros, devendo ainda ser compatível entre si, dentro de um horizonte temporal e de continuidade, através de um processo que se inicia com a identificação da própria razão de ser da organização, sendo flexível e acomodando varias alternativas e possíveis mudanças de rumos e, principalmente, orientando a ação, tudo isso dentro de uma filosofia que baliza a direção que a empresa vai seguir.⁷

Na existência de dificuldades para seguir determinada direção, ou se o planejamento é deixado de lado, uma outra direção, não necessariamente clara e transparente, move a empresa.

A inclusão de três tipos básicos de tarefas no modelo orçamentário é preciso ser lembrada – a preparação, a elaboração e o monitoramento. Estudos indicam que, na maioria das vezes em que os orçamentos não conseguem atingir os objetivos, é porque não foram adequadamente planejados ou gerenciados. Muitas vezes as empresas passam direto para a elaboração, sem nenhuma preparação, ficando depois sem a que se reportar nas fases posteriores do ciclo orçamentário.

Dessa forma, como o orçamento faz parte do modelo empresarial de planejamento e controle, existe um modelo estruturado de gerenciamento do próprio processo orçamentário. Usá-lo é importante para garantir a qualidade do processo.

A elaboração do orçamento resulta em uma peça orçamentária que deve conter as principais estratégias de base - planejamento, execução e controle, ou seja, a estratégia corporativa e seus principais desdobramentos em um conjunto de indicadores que servirão para avaliar o andamento e o sucesso dos caminhos escolhidos.

Didaticamente falando, o processo de elaboração do orçamento deve começar pela definição da missão, objetivos, políticas, visão de futuro etc. Na prática, a missão, como uma declaração do que é a organização, não precisa ser vista a cada ciclo do planejamento. Se o processo não se inicia pela missão, por onde começar?

⁷ MOORE. *Op. Cit.* p. 22.

Sendo um sistema cíclico, em qualquer ponto desse ciclo pode-se começar ou renovar o planejamento orçamentário.

A importância de “planejar o orçamento” não deve ser excessiva. Tão importante quanto é saber o que fazer para que o orçamento seja útil para a organização e que atenda às necessidades estratégicas corporativas.

O preparo do orçamento envolve procedimentos de padronização. Sendo assim pode ser vantajoso criar um manual de regras gerais de orçamento na empresa e, dependendo do tamanho dela, monitorar seu cumprimento por meio de comitê. Algumas atitudes são fundamentais ao gerente que deseja fazer um bom orçamento:

Incentivo dos seus gerenciados no sentido de que planejem ações visando a não adoção de decisões precipitadas;

Divulgação dos planos de gerenciamento, permanecendo atento aos problemas que porventura tenham sido detectados por outros;

Desenvolvimento de um sistema que permita a avaliação do desempenho de outras áreas gerenciais.

Os orçamentos podem ser vistos como algo a ser temido, e não como ferramentas para melhorar o desempenho. Isso porque os sistemas orçamentários levam em conta diferentes interesses, muitos deles conflitantes. A previsão da ocorrência de possíveis conflitos pode conduzir a equipe no sentido de produzir orçamentos mais realistas, que representem efetivamente os objetivos e as atividades finalísticas da empresa, que não sejam personalísticos e que sejam encarados com uma visão pró-ativa.

Um orçamento demasiadamente exigente pode levar a valores pouco realistas, levando ao risco de desmotivação e mau desempenho dos funcionários. É necessário que se leve em consideração que as decisões que parecem boas do ponto de vista de uma pessoa podem se mostrar ruins para o departamento ou a

empresa como um todo. Há que se considerar também que o ambiente de negócios pode alterar-se tão rapidamente que o orçamento como ferramenta de previsão talvez não consiga acompanhar o ritmo dos eventos.

Sem a adoção de medidas corretivas durante a elaboração do processo orçamentário, os conflitos de interesses podem se tornar bastante traumáticos. É preciso deixar claro aos gerentes que eles devem agir não apenas seguindo seus próprios interesses, mas também segundo os dos departamentos. Para motivar a equipe sem comprometer os planos do departamento é recomendável que se faça dois orçamentos: um para efeito de planejamento e outro para o estabelecimento de metas gerenciais.

2.2.2 – Flexibilização e definição de objetivos

O orçamento deve criar um sistema de gestão que contribua ativamente para o sucesso da empresa. Para isso é preciso preparar um orçamento adequado a cada departamento e que corresponda às ambições da organização.

O primeiro passo é a definição, pelos níveis gerenciais, do estilo do orçamento a ser elaborado, de modo a permitir o desempenho de diversas funções, seja ajudar a atingir as metas da empresa, aferir desempenhos, fornecer dados para o reconhecimento do trabalho dos gerentes e dos departamentos, ou motivar os funcionários.⁸

Em seguida se determina quais dessas funções são as mais significativas para cada departamento da empresa. Baseando-se nelas será definido então o estilo do orçamento, visto que o orçamento é apenas um meio para alcançar um fim, e não o próprio fim.

Vale ressaltar que, para esse fim, as empresas devem adotar uma abordagem pragmática que torne o orçamento uma importante ferramenta administrativa e não um empecilho ao sucesso, e os gerentes precisam determinar quais os objetivos do seu orçamento, o que se espera conseguir com ele, quais os

⁸ MOORE. *Op. Cit.* p. 24.

problemas específicos de seu ramo e como sua abordagem lhe permitirá alcançar as metas.

As linhas gerais devem ser estabelecidas em função da própria avaliação das necessidades. Contudo é importante ter em mente que as prioridades podem mudar, o que fará com que os gerentes necessitem adaptar o orçamento, ajustando-o ao ambiente de negócios em constante mudança.

A necessidade de ajuste da empresa a tais mudanças, traz a necessidade de um orçamento flexível. No entanto muitas empresas não se dispõem a gastar mais tempo e esforço para preparar um orçamento flexível, optando por criar um mundo imutável, estimando receitas, custos e fluxos de caixa para um único nível de vendas ou produção, o que pode se constituir um enorme engano.

A título de exemplo, quando as vendas diferem do previsto, todos os resultados serão diferentes das projeções e os relatórios de desempenho ficarão distorcidos.

Permitir o monitoramento do desempenho é uma das principais funções do orçamento. Essa função não será eficaz se os orçamentos não forem suficientemente flexíveis para acompanhar os níveis de vendas, devendo a administração ser capaz de ajustá-los para que reflitam os níveis reais de vendas. Um orçamento flexível alcança seus objetivos, pois acaba gerando uma série de “suborçamentos” para as diversas previsões de vendas.

O orçamento deve ser baseado em uma estratégia clara e objetiva, determinada a partir da análise do desempenho de cada departamento e da comparação dos resultados desejados com os obtidos, e o plano orçamentário deve ter o foco voltado para a diminuição dessa diferença.

A definição dos objetivos a serem alcançados pelo orçamento se baseia em uma rotina de quatro passos, que ajudam a clarificar, em termos financeiros, os objetivos de cada departamento, que são:

1. Análise do departamento;
2. Planejamento do futuro;
3. Definição dos objetivos comerciais;
4. Estabelecimento de metas financeiras.

O primeiro passo é a realização de uma análise ampla e realista de cada departamento, considerando todos os aspectos comerciais que afetem a capacidade da organização/empresa de satisfazer os desejos dos clientes. Isso vai proporcionar ao administrador/gerente a oportunidade de avaliar cada departamento do ponto de vista orçamentário, o que pode mostrar resultados positivos ou não. Nessa situação, a aplicação da análise SWOT ou de outras igualmente eficientes, são opções que podem ser utilizadas.

Em seguida, o planejamento estratégico estabelece os principais planos comerciais e financeiros de longo prazo da empresa e fornece as bases a partir das quais se definirão os objetivos e metas de cada departamento. A partir do plano estratégico o gerente poderá estabelecer todos os seus objetivos comerciais importantes e associar a estratégia global da empresa ao controle operacional de cada departamento.

Os objetivos comerciais devem levar em conta a empresa como um todo, embora possam ser parcialmente quantificáveis. Alguns são gerais, enquanto outros refletem preocupações específicas de marketing, organizacionais ou financeiras. Com base nessas características, cada departamento definirá seus objetivos de modo que posteriormente possam aferir o seu desempenho. Os melhores resultados serão alcançados por aqueles que conseguirem estabelecer a distinção entre o imaginado e o atingível.

Por fim, os objetivos de cada departamento devem ser convertidos em um orçamento financeiro formal, levando-se em conta itens como produção, vendas, marketing, aquisições, pessoal e administração, expressos em metas por meio de previsões de lucros e perdas, balanços e fluxos de caixa para todo o período orçamentário.

Para contemplar todos os aspectos da atividade é primordial incluir também no orçamento medidas de desempenho não-financeiras, tais como o registro de reclamações e elogios.

2.2.3 - Padronização do orçamento

Os orçamentos dos diversos departamentos devem seguir um formato padronizado, o que vai permitir comparações entre os mesmos, e também organizá-los num sistema integrado e coerente, o que facilita a administração da empresa.

A elaboração de um manual dispendo sobre o orçamento de forma clara, sintética e objetiva, vai nortear a montagem dos respectivos orçamentos departamentais segundo os mesmos princípios e baseados na mesma metodologia.

O manual de orçamento ideal deve incluir basicamente os seguintes itens: introdução, destacando a importância desse instrumento gerencial; cronograma de processo orçamentário; regras básicas a serem seguidas por todos os gerentes em seus orçamentos; cópias de planilhas orçamentárias em branco com explicações sobre como preenchê-las; organogramas com os nomes dos responsáveis por cada orçamento; códigos das contas departamentais e nome de pessoas, referências para ajudar a resolver problemas relativos aos orçamentos.⁹

Como um orçamento individual não pode ser preparado sem se reportar aos de outros departamentos, é necessário um certo grau de coordenação. A formação de um comitê, composto por representantes de diversos departamentos da empresa, trará ao gerente condições para monitorar o progresso das atividades orçamentárias e resolver eventuais problemas. O comitê deve estabelecer as linhas gerais do manual a serem seguidas, revisar os orçamentos departamentais, solucionar conflitos e assegurar que o processo seja executado de maneira eficiente e dentro dos prazos.

A etapa seguinte desse processo é a coleta de dados para a montagem do orçamento.

⁹ MOORE. *Op. Cit.* p. 27.

Antes que se dê início a essa fase é de fundamental importância que todo o trabalho de padronização seja conferido, como forma de garantir que o orçamento padronizado venha a fornecer informações corretas e relevantes.

2.2.4 – Montagem e consolidação do orçamento

A montagem de um bom orçamento compreende a coleta de informações, a estimativa criteriosa das receitas e despesas e, posteriormente, reunir todo o conjunto em um documento abrangente e aceito por consenso.

As informações reunidas sobre possíveis influências internas e externas, permitem ao gerente determinar o que é possível conseguir, ou não, e quais os fatores limitantes que podem restringir a atividade e o desempenho da empresa.

As influências externas afetam mais o sucesso de uma empresa do que as internas, o que exige, por parte do gerente, atenção especial em relação a essas. Geralmente elas se distribuem em três grandes áreas: economia, governo/legislação e relações com clientes, fornecedores e concorrentes.

Já em relação aos fatores internos, a sua influência pode ser avaliada de um modo mais simples, atentando-se para a necessidade de avaliação contínua dos mesmos, e para o fato de que as discussões internas podem ser a melhor fonte geradora de informações.

Os principais pontos de influencias internas são: a área comercial – produtos e serviços, os diretores, os acionistas e a disponibilidade de recursos. Aqui também o gerente deve sempre está atento a outros fatores que possam surgir, além dos indicados, que vão desde a volatilidade do negócio, à reestruturação e qualidade da administração da empresa.

Uma outra questão passível de ser revelada pela coleta de informações diz respeito aos fatores limitantes, que podem restringir desde um departamento até a

empresa como um todo. Esses fatores devem, de pronto, ser identificados no processo orçamentário, visto que determinam a ordem em que se deverá preparar orçamentos individuais.

De regra considera-se como fator limitante somente vendas ou capacidade de produção. No entanto, cabe ressaltar que a limitação das vendas pode ser decorrente de limitações do mercado, sobretudo quando este é monopolista ou anticoncorrência, estagnado ou sujeito a cotas. Já a capacidade de produção pode ser limitada por fatores tais como a escassez ou a irregularidade de matérias primas, baixo investimento em mão de obra e maquinário ou ainda restrições de patrimônio e instalações.

Outro item de grande importância na elaboração do orçamento é a previsão de receitas, cujo cálculo, na maioria dos orçamentos, orienta-se pelo nível geral das vendas da empresa.

Para um orçamento preciso é fundamental estimar criteriosamente os tipos, os valores e as épocas do ingresso de tais receitas.

A estimativa do valor geral das vendas de uma empresa talvez constitua uma das tarefas mais difíceis do processo orçamentário, dada a necessidade de uma leitura prospectiva, a partir de dados atuais.

Conforme Norman Moore:

As variações das receitas dependem dos ativos operacionais da empresa. Se esta investe em ativos de baixo risco, o nível de receita poderá ser previsto com um alto grau de certeza. Por outro lado, se investe em ativos de alto risco, o nível de receita será incerto. Essa incerteza é o chamado risco empresarial. O impacto dos riscos nos lucros operacionais aumenta quando são usados ativos operacionais fixos. Se o orçamento prevê um aumento de receita, a administração pode usar os custos operacionais fixos para alavancar a empresa e aumentar os lucros operacionais. Da mesma forma, se a previsão orçamentária for de uma diminuição de receita, os custos operacionais fixos podem ser diminuídos.¹⁰

¹⁰ MOORE. *Op. Cit.* p. 31.

Muitas empresas embora tendo lucratividade podem ficar sem caixa, condição vital para os negócios. Monitorar fluxo de caixa é uma forma importante de controle que o gerente deve exercer em seu departamento, já que a inadequação do controle desse fluxo constitui uma ameaça para a organização.

Para esse monitoramento é necessário criar orçamentos de caixa para ajudar o gerente, nesse processo, no dia-a-dia. Esses orçamentos são criados a partir do balanço e da demonstração do resultado do exercício. A estimativa do fluxo de caixa parte dos valores de um orçamento de lucros e perdas, e faz previsões sobre quando irão ocorrer receitas e despesas, estabelecendo o tempo de ocorrências de entradas e saídas financeiras.

Uma vez decidido o nível de liquidez necessário para garantir a solvência da empresa a curto prazo, deve-se decidir a quantidade de dinheiro em caixa.¹¹

Em relação às despesas, o mais comum é que essas sejam feitas antes de entrar receitas, especialmente em períodos de crescimento, daí que o ideal é controlar quando pagar. Para tanto é necessário um vínculo com o setor de contabilidade, no sentido de prestar informações sobre as tendências de pagamento e com a área de vendas sobre a saúde financeira atual dos clientes e sua provável condição futura de efetuar pagamentos.

As despesas efetivas são habitualmente maiores do que as previstas. Apesar desse fato ocorrer todo ano, as empresas costumam ser surpreendidas por isso. Para garantir uma previsão precisa, é vital dar importância aos tipos, valores e épocas das despesas.

A estimativa das despesas deve ser feita tanto em termos de quantidade, quanto de preços pagos, mesmo levando-se em conta que uma lista de despesas possíveis e seus gastos, é infinita. O gerente deve manter-se informado sobre as quantidades necessárias, preços e sobre o montante de todos os custos possíveis.

¹¹ *Idem.* p. 39.

Qualquer tentativa de resolver o problema do ajustamento de estimativas orçamentárias de despesas ao nível de produção ou atividade de um centro de responsabilidade deve levar em conta o efeito do volume ou nível de atividade sobre as despesas.¹²

Os períodos em que as despesas serão realizadas constituem um fator crucial para a previsão de fluxo de caixa, em especial para aquelas que supõem grandes volumes financeiros. É sempre importante lembrar que existem custos ocasionais significativos, como por exemplo, a taxação de lucros.

Classificar criteriosamente os custos para fazer orçamentos que constituam uma base sólida para análises e decisões administrativas, é uma tarefa importante. A avaliação dos custos deve ser feita segundo duas grandes divisões: custos fixos ou variáveis e custos diretos ou indiretos, de acordo com o modo pelo qual eles se relacionam com as vendas. Aqueles que não se alteram quando o volume de vendas cresce ou diminui são os denominados fixos. Os que se alteram segundo o volume das vendas são os chamados variáveis.

Os outros tipos de custos fixos são: os gradativos, que se mantêm fixos até que a capacidade do item seja alcançada, quando então outro custo fixo é acrescentado; os custos indiretos, que incidem apenas sobre o produto ou serviço e os indiretos, que incidem sobre vários, o que dá também a estes últimos a denominação de custos compartilhados.

Saber alocar os custos indiretos a produtos e serviços é um conhecimento que o gerente deve ter. Isso afeta a lucratividade de cada produto e pode ser usado pela administração para avaliar a viabilidade financeira de diversos itens.

Uma vez procedidas às previsões de receitas e despesas, e alocadas as categorias de custos, os ajustes finais se fazem pela definição de valores. O método de entrada/saída é uma boa abordagem para definição de valores em um orçamento. O gerente deve verificar o que cada departamento deve produzir (saída), como esta produção poderá ser feita, para então definir os recursos para fazê-lo (entrada). É preciso tomar cuidado para não inverter essa seqüência, evitando

¹² WELSCH, Glenn Albert. Orçamento empresarial. 4 ed.. São Paulo. Atlas. 1983. p. 193.

começar verificando os recursos disponíveis em cada departamento, para só então tentar avaliar o que pode ser produzido por eles.

Embora os orçamentos devam ser preparados pelo método de entrada/saída, muitos gerentes usam a abordagem de cima para baixo ou com base no anterior, como também é chamada. Esse método, muito simples, parte dos resultados reais do ano anterior e então acrescenta ou subtrai uma porcentagem. O problema da utilização dessa abordagem está no fato de que os valores do ano anterior podem estar errados. Além disso esse sistema não costuma levar a uma boa locação dos recursos, nem considera as mudanças graduais dos custos não aparentes, perpetuando práticas ineficientes.

Já os orçamentos elaborados de baixo para cima, ou de base zero se apóiam na relação custo/benefício. Neste tipo são descritos as finalidades e valores das despesas variáveis para cada atividade, a partir de uma base zero. Isso significa a justificativa de todas as despesas. O orçamento de baixo para cima é o mais adequado para custos arbitrários ou de suporte, como os de marketing, do que para os custos tangíveis, como os de produção.

Conforme entendimento de Norman Moore, temos:

Se a administração tiver percebido que as operações estão ineficientes, o orçamento não deve se basear em resultados passados. Os planos e orçamentos devem ter como base o que vai acontecer. Os padrões de custos são estabelecidos com base em operações eficientes e devem ser usados para informar aos funcionários quais devem ser os custos.¹³

Definir custos com base em atividades (ou ABC, do inglês activity-based costing¹⁴) também ajuda a compreender melhor o que os gera, pois determina cada um deles em função de vários aspectos administrativos. Manter registros de tempo de trabalho das pessoas e dos custos de cada uma das atividades, por exemplo, permite uma melhor alocação de custos baseada na empresa como um todo.

¹³ MOORE. *Op. Cit.* p. 43.

¹⁴ CHAMBERLAIN. *Op. Cit.* p. 330, 374 e 381.

Segundo Garrison, o custeio baseado em atividade é uma técnica de apuração do custo projetada para refletir com maior precisão as demandas que os produtos, os clientes e outros objetos de custo provocam sobre os custos indiretos.¹⁵

Independente do método a ser utilizado, os valores devem sempre ser questionados, e testada a consistência do próprio método. Isso deve ser feito logo de início, porque em geral as primeiras tentativas de definição de valores não se revelam corretas, quase sempre as previsões de vendas são otimistas e as de despesas subestimadas.

Depois de consolidados os orçamentos das diversas áreas, o comitê, cujo papel é revisar os valores e avaliar a viabilidade das estimativas, estará pronto para concluir o orçamento geral.

Após a aprovação do orçamento geral pelo comitê, todos os orçamentos subsidiários e departamentais terão sido consolidados. Esses documentos e orçamentos subsidiários de suporte servirão para planejar e controlar atividades do ano seguinte. O orçamento de cada departamento continuará sendo peça-chave para o controle, ligando os planejamentos de curto e longo prazo à estratégia global da empresa.

2.3 – Processo de execução orçamentária

2.3.1 – Monitoração do orçamento

Divergências entre o orçamento e os resultados efetivamente alcançados sempre irão ocorrer. Daí a necessidade de revisão constante do orçamento para realização dos ajustes necessários. Aprovado o orçamento, as receitas devem ser atingidas e as despesas não podem ultrapassar o previsto.

¹⁵ GARRISON, Ray H. e Noreen, Eric W. Contabilidade Gerencial. 9ed. Rio de Janeiro: LTC. p. 295.

Um fato que pode parecer insignificante para um departamento, talvez seja crucial para a empresa como um todo, especialmente se um outro departamento não está conseguindo cumprir que foi estabelecido no orçamento. Assim é importante que a empresa entenda e resolva as divergências, sejam elas grandes ou pequenas.

A comparação entre o que foi orçado e os resultados efetivos é a maneira mais clássica de medir a eficiência a eficácia da empresa. Um orçamento bem conduzido e levado a sério é uma ferramenta focada para o futuro, um importante auxiliar no direcionamento da empresa, um indicativo de tendências e de previsão de resultados, além de indicar possíveis fatos financeiros desagradáveis.

As divergências entre o orçamento e os resultados reais são chamadas de variações, que costumam ser classificadas como erros orçamentários ou como variações inesperadas. Monitorar o orçamento significa estudar as variações para, conseqüentemente, facilitar a priorização das ações seguintes.

A escolha de uma dessas variáveis pressupõe levar em consideração a possibilidade de controlá-las, o custo estimado de investigá-las e as chances da variação tornar a acontecer no futuro.

Os gerentes devem constantemente monitorar as divergências, procurando entender como elas surgiram. Uma monitoração constante ajuda na compreensão do comportamento geral dos custos, o que permite uma maior precisão dos orçamentos. Para isso, porém, é indispensável estabelecer procedimentos adequados de monitoração.

O gerente deve avaliar as variações mais comuns encontradas na monitoração dos custos, definindo suas causas, efeitos e possibilidade de soluções. Também devem ser avaliadas as principais variações na receitas de vendas e, finalmente, classificar as variações tanto de receita como de despesas em termos de preço, volume e época, checando cada variação, pois mesmo as menores podem ser reveladoras, tendo-se o cuidado para não superestimar receitas e subestimar os custos.

Os erros orçamentários surgem como uma elaboração inadequada do orçamento. Erros no orçamento podem ser frutos de uma pesquisa insuficiente na hora de determinar quantias, da falta de compreensão sobre as bases da empresa ou do exame inadequado de valores. A solução óbvia para as receitas baixas e custos altos seria reverter a situação no futuro, aumentando as vendas e reduzindo os gastos.

Os casos de variações não previsíveis são muitos comuns. Mesmo assim é possível que haja algum tipo de medida corretiva para elas. Suas conseqüências sempre se traduzem em lições para o futuro.

Uma forma útil de lidar com esse tipo de variação, denominada inesperada, é procurar identificar aquelas derivadas do planejamento e aquelas de caráter operacional. Na análise dos custos incontroláveis, por exemplo, o gerente deve exercer uma vigilância sobre os custos dessa natureza e fazer os ajustes necessários das despesas com estes de maneira mais adequada. Reduzir custos arbitrários, como os gastos com publicidade e treinamento, por exemplo, são outras alternativas de controle que o gerente pode exercer.

Após avaliar as variações, o gerente poderá fazer as alterações consistentes no orçamento de sua empresa. O processo de comparação de resultados obtidos com o orçamento é contínuo, sendo ajustado sistematicamente.

2.3.2 – Utilização do sistema orçamentário

Tanto para a utilização inicial de um sistema orçamentário por uma empresa quanto para sua utilização regular, o seguimento de alguns princípios, quer para o aproveitamento das vantagens oferecidas pelo sistema, quer para a superação de limitações tais como custo, margem de erro e adequabilidade ao tipo de organização, é fundamental.

Segundo Sanvicente constituem condições essenciais para implantação e/ou utilização de um sistema orçamentário, as seguintes:

a) É indispensável que a alta cúpula administrativa da empresa apóie a utilização do sistema em seus vários aspectos.

b) Também é preciso que o uso do sistema preveja, através de um roteiro (calendário) apropriado, o envolvimento deliberado dos administradores responsáveis pelo o sucesso das operações da empresa para que possam participar do processo de planejamento.

c) É indispensável que o sistema, particularmente na sua fase de acompanhamento e controle, gere informações que dêem destaque apenas às diferenças significativas entre o desempenho planejado e o desempenho efetivo, como elemento para as decisões posteriores pelos destinatários das informações.¹⁶

Como parte do processo orçamentário, o gerente deve administrar não só os assuntos financeiros, mas também os funcionários que estão sob sua responsabilidade.

O gerente deve ter em mente que os funcionários são essenciais na implantação e utilização do orçamento e que as imprecisões orçamentárias podem causar falta de motivação. O gerente não deve revisar o orçamento apenas com os ajustes a curto prazo que desconsiderem as preocupações com a equipe.

A utilização do sistema orçamentário deve ser exigente, contudo realista, e ao mesmo tempo crie incentivos e metas capazes de modificar a equipe, tudo isto dentro do controle das operações orçamentárias.

Ainda segundo Sanvicente:

Nas empresas em que o espírito com o qual a alta administração dirige as suas atividades é o da delegação de poderes e autoridades a níveis inferiores, e os componentes desses níveis estão preparados para tomar iniciativas daí resultantes, a utilização de um sistema orçamentário tenderá a elevar esse sentido de participação, de colaboração e de domínio do próprio destino individual, o que pode aumentar a satisfação no trabalho.¹⁷

¹⁶ SANVICENTE. *Op. Cit.* p. 26.

¹⁷ *Idem.* p. 33.

Assim, o ideal é que a preparação e utilização do sistema orçamentário seja feita para os diversos níveis e unidades da organização. Os orçamento feitos em vários níveis possibilita a participação de todas as unidades dentro do seu grau de importância e ainda identifica os indivíduos específicos que venham a ser responsabilizados pelos desempenho real, suficiente ou não.

A utilização do sistema orçamentário por unidades de responsabilidade fornece dados para a formalização do processo esperado de consecução dos objetivos numéricos da empresa durante o período desejado.

2.3.3 – Orçamento e o controle

Entende-se por controle orçamentário todas as ações que a organização desenvolve com as atividades de vigilância, fiscalização e verificação administrativa, com vista a dirigir ou governar os acontecimentos ocorridos dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio.

O controle orçamentário compreende, dentro do plano de organização, o controle de procedimentos que tem ligação direta com a eficiência das operações e com a política da empresa. Um bom sistema de controle funciona como um instrumento eficaz para a prevenção de irregularidades tanto administrativas quanto financeira nas organizações, porém não transcende a uma administração feita competência e qualidade.

Nas palavras de Sanvicente:

Na medida do possível, esse controle deverá apoiar-se num sistema de informações, cujos produtos serão relatórios, que forneça indicações oportunas e rápidas para a tomada das medidas corretivas cabíveis, e aponte os indivíduos e setores responsáveis de desempenho alcançado, seja ele bom ou mau.¹⁸

¹⁸ *Idem.* p 207.

O estabelecimento do sistema de controle orçamentário é de responsabilidade da administração da empresa, bem como a verificação do cumprimento do orçamento pelos funcionários e as modificações por ela requeridas, visando adaptá-lo a novas circunstâncias.

Devido à gama de procedimentos, práticas e informações que envolvem um sistema de controle orçamentário, o que, em conjunto, possibilitará a consecução de sua finalidade controladora, torna-se arriscado definir de forma restrita os objetivos do controle. Todavia, de regra geral, um adequado sistema de controle é aquele que garante informações adequadas para a tomada de decisões, estimula o respeito e a obediência às políticas da administração de eficácia e eficiência funcional e finalmente protege os ativos.

Diversas irregularidades nos setores financeiros, administrativos e de compras das organizações passam, na maioria das vezes, despercebidas pelos próprios gerentes em todo processo orçamentário. A adoção de rígidos controles internos tem contribuído para a eficácia dos resultados finais nos mais variados tipos de empresas.

A magnitude de muitas organizações ou empresas faz com que os gerentes sintam-se impossibilitados de administrar ou supervisionar todas as operações dentro do ciclo do sistema orçamentário. Em tais circunstâncias é imprescindível estabelecer uma estrutura organizacional adequada.

Essa estrutura é um marco no qual se realizam as atividades de planejamento, execução e controle das operações da entidade, cuja eficácia dependerá de diversos fatores, tais como: atribuição e delegação de autoridade claramente definida; segregação de funções; fornecimento de recursos, inclusive pessoal, em quantidade suficiente para cumprimento das responsabilidades atribuídas e existência de sistemas de medição e avaliação de desempenho. Ainda que garantidas todas as condições, fatores externos podem influenciar o desempenho administrativo.

Segundo Sanvicente:

É claro que o controle sobre um item de receita ou despesa raramente é absoluto; em outras palavras é difícil admitir que um item destes não sofra, em seu comportamento, a influencia de fatores externos à ação do administrador ou da própria empresa. Mas se o administrador puder tomar decisão que provoque alterações significativas no comportamento e nos valores assumidos por esses itens, não há duvida de que esse indivíduo poderá ser responsabilizado pelos resultados planejados e efetivamente alcançados.¹⁹

Em virtude da diversidade de tamanho, objetivos, tipos de funções, entre as empresas, não existe uma estrutura de controle orçamentário típica que possa ser utilizada como meio de comparação para determinar se os objetivos e metas da empresa ou de suas unidades estão sendo devidamente alcançados ou deixando de ser cumpridos.

Os controles do sistema orçamentário traduzem os controles obtidos como consequência da prestação de informações aos diferentes níveis da administração. Por outro lado em todas as empresas o planejamento e o controle do sistema orçamentário dependem do conhecimento que a administração tem das atividades e operações passadas, presentes e futuras. Salvo nas pequenas empresas, esse conhecimento dependerá, em maior ou menor grau, do sistema de informações gerenciais.

Os sistemas de controle variam consideravelmente de uma empresa para outra. Em decorrência disso, torna-se impossível projetar um sistema de controle típico, capaz de ser utilizado como meio de comparação para determinar os pontos fortes e fracos de um determinado sistema. Não obstante, um bom sistema de controle orçamentário deve ter primordialmente as seguintes características:

1. A informação deve ser suficientemente detalhada para permitir identificação das operações fora de linha e/ou possíveis problemas.
2. Os relatórios devem conter informações relevantes para os usuários.

¹⁹ *Idem.* p 208.

3. A forma de apresentação deve destacar a informação de maior importância.
4. A informação deve ser distribuída conforme responsabilidades atribuídas.
5. A informação deve ser usada pelos que tenham competência e tempo necessários para compreender seu significado e adotar medidas corretivas, se necessárias.

Com relação a este último aspecto, é importante ressaltar que o controle orçamentário não existe mediante o simples fornecimento de informações e, sim, com o uso que administração faz desta.

Os controles orçamentários existentes em uma empresa são implementados para que se alcance eficiência operacional e se atinja os objetivos empresariais. É de fundamental importância que o pessoal envolvido direta e indiretamente no processo orçamentário compreenda claramente as suas funções e responsabilidades, sendo conveniente para tanto que existam normas e procedimentos devidamente documentados.

A estrutura de um controle interno deve prever a separação entre as funções de autorização/aprovação, de operações, execução, controle e contabilização das mesmas, de tal forma que nenhuma pessoa detenha competência e atribuições em desacordo com a segregação de funções.

É imprescindível estabelecer o acompanhamento de fatos contábeis/financeiros e operacionais, objetivando que sejam efetuados mediante atos legítimos, relacionados com a finalidade da organização, e autorizados por quem de direito.

Conforme entendimento de Sabanski:

Pelo controle orçamentário, mede-se o que ocorre: os volumes reais de vendas, de produção, de materiais consumidos; os preços de vendas; os níveis de custos, das despesas, a disponibilidade dos recursos, dos ativos etc. Comparam-se os valores obtidos com os

valores orçados, apurando-se os desvios que poderão estar fora de certas faixas de tolerâncias, caso em que as causas serão pesquisadas. Se o plano estava errado, o controle terá servido de aprendizado para melhores planejamentos futuros.²⁰

Na aplicação da maioria dos procedimentos de controle orçamentário, podem ocorrer falhas resultantes de entendimento precário das instruções, erros de juízo, descuidos ou fatores humanos.

Prosseguindo de acordo com Sabanski:

O controle identificará áreas problemáticas da empresa e a capacidade de seus dirigentes e supervisores. A consciência de que há controle pode estimulá-los a aprimorar seus desempenhos, especialmente se os esforços forem premiados. No caso de grandes desvios que pareçam incontornáveis, não bastarão ajustes táticos/operacionais; será necessário rever os objetivos fundamentais e a estratégia da empresa.²¹

Os procedimentos de controle cuja eficácia depende da divisão de funções podem ser burlados mediante conivência. Já os procedimentos de controle referentes à execução do registro das operações no processo orçamentário, podem mostrar-se ineficazes em face dos erros ou irregularidades cometidas pela administração, por conta das estimativas e juízos inadequados da administração na elaboração e execução do orçamento.

Espera-se que um sistema de controle orçamentário proporcione razoável certeza da consecução dos objetivos do orçamento. O conceito de certeza razoável leva em conta que o custo do controle orçamentário não deve superar os benefícios esperados do mesmo. Esses benefícios consistem na redução das perdas decorrentes da não-consecução dos objetivos gerais implícitos que foram definidos no orçamento.

²⁰ SABANSKI. *Op. Cit.* p. 16.

²¹ *Ibidem.*

CAPÍTULO 3

3) ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta um estudo de caso de uma instituição de ensino superior fictícia, demonstrativo do Processo de Elaboração e Execução Orçamentária. De acordo com o que foi apresentado no Capítulo 2, revisão bibliográfica, o orçamento, para sua concretização, segue um processo/fluxo de etapas, o que será demonstrado tendo por base o perfil da entidade supra citada, enfocando tão somente a questão orçamentária, trabalhando-se com dados teóricos e outros reais, adaptados, guardados os aspectos éticos, utilizando-se a matriz apresentada no quadro a seguir.

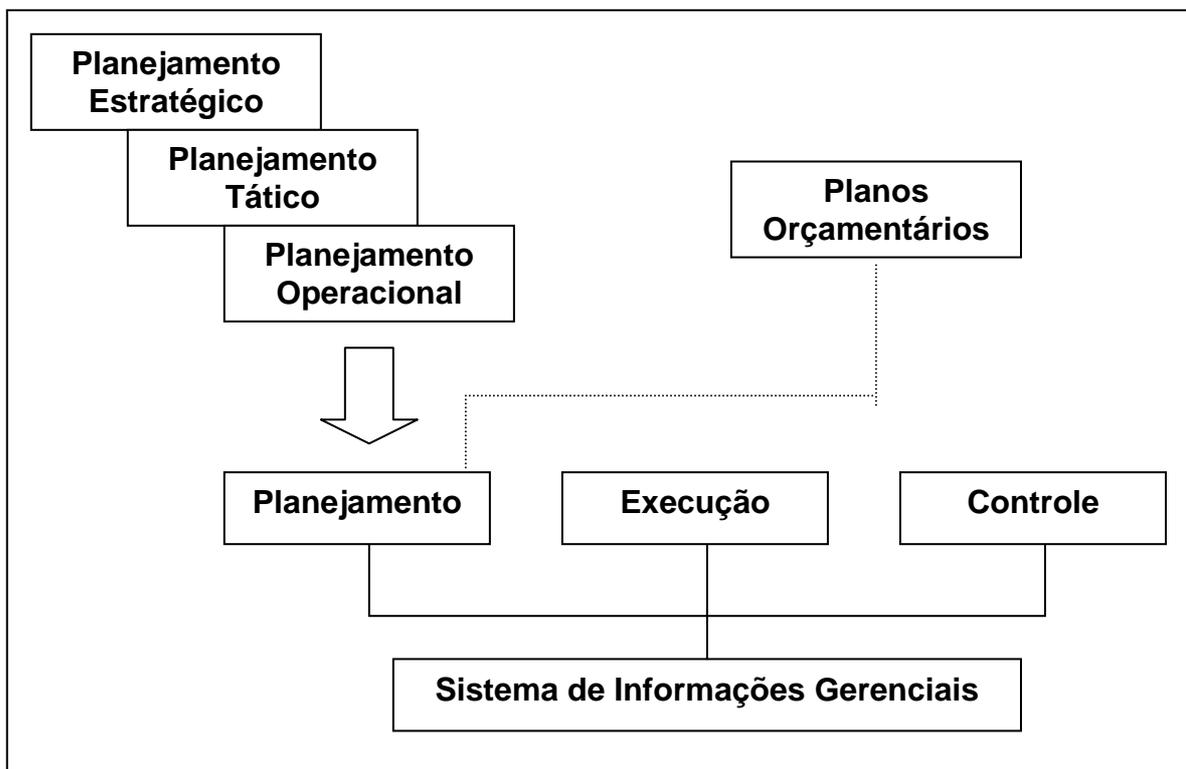


FIGURA 1: Estrutura do Processo de Elaboração e Execução Orçamentária.

FONTE: Adaptado de FREZATTI, Fábio. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 41, figura 1.8.

Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico tem a finalidade de definir objetivos, políticas, cenários, missão, e reconhecer oportunidades e ameaças. A estratégia de uma empresa nada mais é que um conjunto de decisões estratégicas que definem sua natureza e orientação futura.

Na etapa do Planejamento Estratégico em que se trabalha a definição dos três elementos acima citados, a característica principal foi a de determinar o que a empresa quer **ser**, daí que a missão e os objetivos estão espelhados no atingimento desse propósito.

A etapa seguinte, que é a do Planejamento Tático/Operacional, destaca o que a empresa precisa **fazer** para implementar o seu Plano Estratégico.

Planejamento Tático/Operacional

É o Planejamento Operacional que dá visibilidade ao Orçamento, quando os recursos financeiros são quantificados e alocados no tempo, de forma a garantir que as necessidades do Planejamento Operacional sejam supridas de forma compatível com o especificado no Plano Estratégico.

O Orçamento é composto por vários suborçamentos ou planos orçamentários, que irão estruturar/montar o orçamento propriamente dito. Dentro dos Planos Orçamentários foram destacados os Planos de Vendas, Produção, Investimento e Financeiro, conforme quadro a seguir:

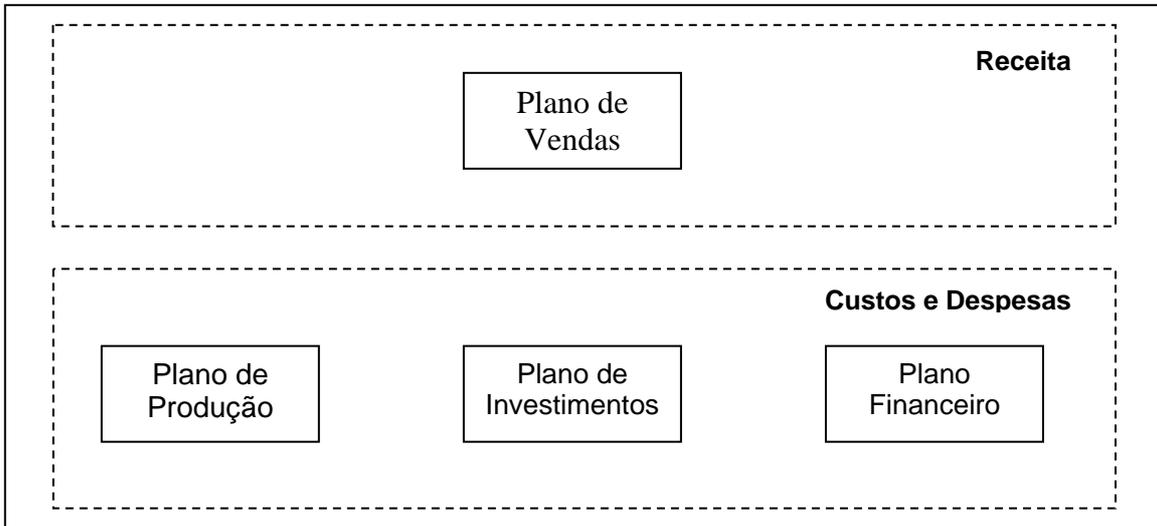


FIGURA 2: Planos Orçamentários

FONTE: Adaptado de FREZATTI, Fábio. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 31, figura 1.4.

NOTA: Este quadro não exibe a rede completa de inter-relacionamento entre os planos orçamentários, nem a seqüência de interações no seu preparo.

Cada plano possui características próprias e ações particulares. São essas ações que estruturam o orçamento. Além dessas particularidades inerentes é necessário que o orçamento se adapte à estrutura organizacional da empresa.

No caso desta instituição o orçamento é baseado e definido no plano de centro de custo existente, identificando quais as áreas envolvidas e quantos orçamentos deverão ser elaborados.

O ideal é a preparação de orçamentos para os diversos níveis e unidades da organização.²²

Para melhor compreensão, o quadro a seguir ilustra a Estrutura Organizacional da instituição que norteia o processo de elaboração e execução orçamentária, ressaltando-se que cada unidade da empresa é tratada como centro de custo.

²² SANVICENTE. *Op. Cit.* p. 29.

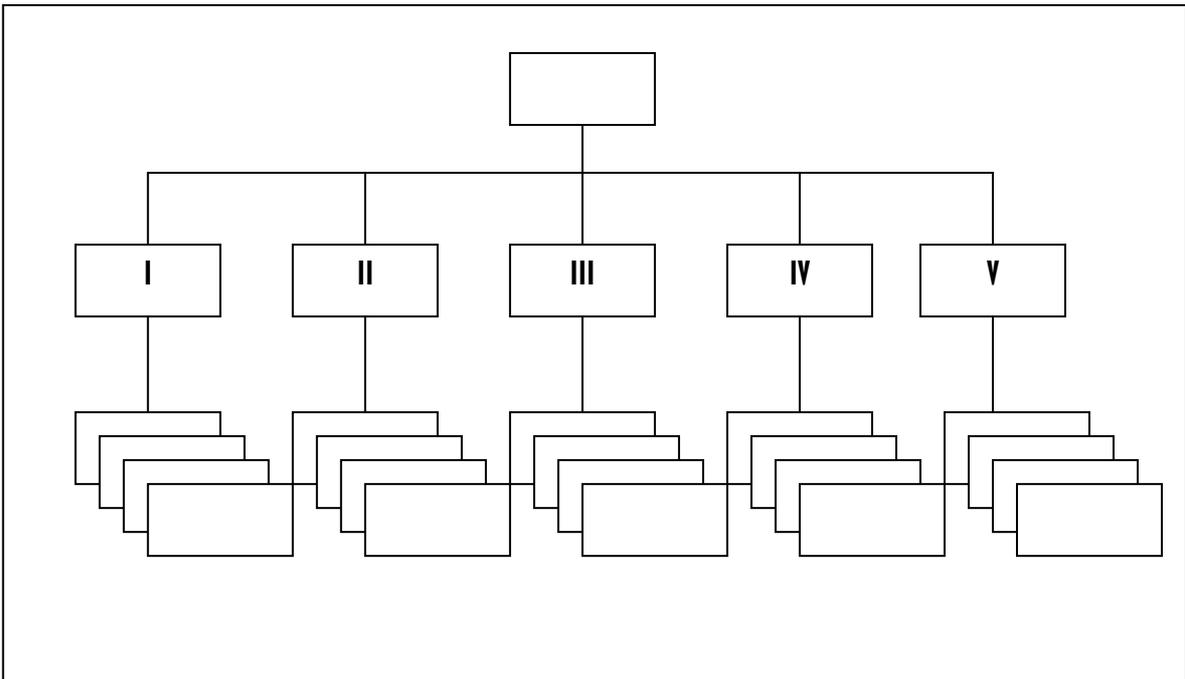


FIGURA 3: Estrutura Organizacional

FONTE: Adaptado de STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p. 259, figura 12.3.

O orçamento geralmente tem uma periodicidade de um ano e o processo de elaboração orçamentária é iniciado 03 a 04 meses antes do período de vigência do orçamento.

Planos Orçamentários

Plano de Vendas

Orçamento de vendas constitui um plano das vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo.²³

Por ser uma Instituição de Ensino, é considerado como produto de venda o ensino, pago com a mensalidade do aluno. Basicamente a receita consiste em mensalidades dos cursos da graduação e pós-graduação.

²³ *Idem.* p. 43.

Plano de Vendas tem como objetivo apropriar os custos e despesas da empresa, e nele a empresa identifica e projeta as receitas dos cursos de graduação e pós-graduação existentes e os novos que irão abrir. Através de uma série histórica é possível identificar a quantidade de alunos pagantes de cada curso da graduação e da pós-graduação e projetar essa variável para utilizar no orçamento.

Nesse momento do processo de elaboração orçamentária iniciam as ações para atingir o Plano Estratégico, quando se faz uso de uma ferramenta de simulação - simulador de negócios. Por meio dessa ferramenta, que pode ser trabalhado tanto como um *software* especializado em criar situações, quanto como uma simples planilha eletrônica em *Excel*, a empresa pode manipular dados e criar situações, verificando quais serão as mais eficientes e eficazes.

O simulador é utilizado no formato planilha em *Excel* para trabalhar o aumento ou diminuição de alunos nos cursos, atividade de suma importância, já que permite a estruturação e a apresentação de um Plano de Vendas mais coerente com a realidade.

Ações Principais:

1. Identificar quantidade de alunos nos cursos existentes (base histórica);
2. Projetar a quantidade de alunos existentes para os cursos;
3. Reajustar créditos/mensalidades para custear os custos e despesas da instituição.

Plano de Produção

Este plano, mais voltado para as empresas industriais, é utilizado por esta instituição de ensino, após adaptação ao seu perfil. Como já foi referido, a produção da organização é caracterizada pela execução do ensino. Os recursos utilizados para a produção constituem basicamente remuneração de professores, material didático e gastos com a estrutura de sala de aula. Esses recursos são considerados custos diretos.

Em relação à projeção dos gastos com professores se adota as seguintes ações:

a) Para a política de pessoal/salários se utiliza os dados mais atualizados (frequência ou dados correntes/variáveis) para definição dos custos com docentes para cada curso da graduação e da pós-graduação. No caso da inserção de novos cursos ou novas turmas, se projetam os recursos a serem despendidos para atender tal demanda.

b) Para o reajuste salarial, realizado anualmente para os docentes e funcionários administrativos, o fato é previsto no orçamento.

Quanto aos recursos para materiais didáticos, esses são projetados utilizando base histórica. Para os gastos com a estrutura de sala de aula, a referência é a depreciação. Além dos custos diretos já citados o Plano de Produção contém ainda custos indiretos.

Os custos indiretos de produção representam aquela parte do custo total de produção que não é diretamente identificável (associável) com produtos ou trabalhos específicos.²⁴

Os custos indiretos desta instituição são compostos por mão-de-obra indireta, energia, água, conservação/limpeza, segurança, transporte, entre outros, identificados durante o processo de elaboração orçamentária, com identificação dos recursos necessários para o custeio dos mesmos. Para esses também se utiliza a série histórica e, novos reajustes contratuais são feitos para que se projetem esses itens no plano orçamentário de produção.

Para os custos indiretos é necessário e importante ter um rateio dos custos aos produtos fabricados (custeio da produção). No caso desta instituição os custos indiretos, são rateados entre os cursos de graduação e pós-graduação, utilizando o critério de créditos ativos, que são os créditos que estão sendo cursados pelos alunos nos seus respectivos cursos.

²⁴ WELSCH. *Op. Cit.* p. 178.

Ações Principais:

1. Identificar e projetar os custos diretos de produção;
2. Identificar e projetar os custos indiretos de produção;

Plano de Investimentos

O Plano de Investimento se traduz na expansão da capacidade instalada. Todo e qualquer tipo de projeção de gasto do ativo permanente da empresa faz parte do plano de investimentos, como, por exemplo, construção, reforma, ampliação, aquisição de máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, equipamentos de informática, veículos, entre outros.

Para projetar os recursos financeiros a serem gastos com aquisição de bens, necessidade identificada e quantificada pelas Diretorias (ou Pró-Reitorias).

Existe um Orçamento de Investimentos estruturado de acordo com as contas contábeis do Ativo Permanente.

Ações Principais:

1. Identificar a demanda nas Diretorias (ou Pró-Reitorias) para aquisição de Bens e possíveis construções/edificações;
2. Identificar quantidade de bens a serem adquiridos;
3. Prever os meses de aquisições.

Plano Financeiro

A etapa financeira da montagem do orçamento é aquela que permite a análise global do instrumento. Isso ocorre porque todas as decisões tomadas durante o processo de elaboração do orçamento são traduzidas para a linguagem monetária, gerando demonstração como o balanço patrimonial, a demonstração de resultados e o fluxo de caixa projetados.²⁵

²⁵ FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial: planejamento e controle. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 128.

Essas demonstrações auxiliam a verificar se o Orçamento elaborado está apresentando superávit ou déficit para aquele exercício fiscal. Identificando-se as eventuais correções necessárias.

Nesta etapa se faz uso do simulador de negócios (planilha eletrônica), para promover ajustes, redefinindo ações, projeções de receitas, custos e despesas, e utiliza a demonstração de resultado e a projeção do fluxo de caixa. No plano financeiro normalmente incorre outros itens de despesa, tais como provisão de devedores duvidosos, feita com base nos valores de vendas (receita de mensalidade), e receitas não-operacionais, que consistem basicamente em rendimentos de aplicações financeiras.

O Plano Financeiro dá um fechamento ao processo de elaboração orçamentária. Este plano orçamentário resulta na projeção da Demonstração do Resultado do Exercício e do Fluxo de Caixa, através dessas informações verifica se o resultado do orçamento final está atendendo as perspectivas da diretoria (ou reitoria). Caso positivo, o processo de elaboração orçamentária dá por concluído e segue o trâmite legal para divulgação. Caso negativo, é necessário identificar e rever algumas “gorduras” indevidas e projeções incompletas. Os centros de custo são revistos juntamente com a base histórica utilizada para a projeção.

Ações Principais:

1. Projetar a DRE e o Fluxo de Caixa;
2. Identificar projeções incompletas e “gorduras” indevidas;
3. Finalizar o Processo de Elaboração Orçamentária e preparar o início da execução orçamentária.

Execução/Controle

Elaborado o orçamento e confeccionados os diversos planos parciais que compõem, iniciam-se o processo de execução e a atenção se desloca, finalmente para a verificação da maneira pela

qual o planejado está sendo realizado, é o controle, em outras palavras.²⁶

Após a elaboração, análise, aprovação e divulgação do Orçamento, inicia-se a etapa da execução e do controle orçamentário.

A Execução Orçamentária é iniciada imediatamente após sua aprovação e divulgação, quando então cada centro de custo poderá executar o que foi projetado no seu próprio orçamento. A área/unidade no qual o centro de custo é contemplado no Orçamento deverá estar atento aos meses e aos itens de desembolso dotados no seu orçamento. Fato esse importante no processo de execução.

O controle orçamentário coincide com a etapa da execução, ou seja, com a vigência do orçamento. Segundo Welsch²⁷ um sistema de controle de todas as empresas, exceto as muito pequenas, deve necessariamente basear-se em sistema de relatórios de desempenho que indique continuamente se as operações reais estão sendo desenvolvidas em termos satisfatórios ou não.

A instituição faz uso de um Sistema de Informações Gerenciais, relatórios contábeis (balançetes), para identificar as variações entre o que foi planejado e o que foi realizado. O acompanhamento orçamentário é feito por centro de custo, e tão logo a contabilidade faça o fechamento do mês de competência se inicia o controle orçamentário, que é coordenado pela área de orçamento. As variações são identificadas através de relatórios de acompanhamento orçamentário, e as mais significativas merecem cuidados especiais.

Segundo Sanvicente, diferenças sempre existirão, pois planejado e realizado serão iguais, na maioria dos casos desse tipo, apenas por coincidências.²⁸

Com base na identificação das variações mais significativas, a área responsável pelo orçamento verifica os motivos da variação, que podem ser causados, entre outros, por projeções erradas, fatos inesperados ou até mesmo

²⁶ *Idem.* p. 211.

²⁷ WELSCH. *Op. Cit.* p. 384.

²⁸ SANVICENTE. *Op. Cit.* p. 207.

gastos indevidos, adotando as providências cabíveis. As providências são no sentido de orientar os gestores ou responsáveis pela área/unidade cujo centro de custo apresentou distorção.

Neste momento se encerra o processo de construção orçamentária, sem desconsiderar que controle é um processo contínuo.

CAPÍTULO 4

CONCLUSÃO

O processo de elaboração e execução orçamentária abrange um conjunto de atividades complexas, entretanto necessárias. Dificilmente encontram-se organizações com estabilidade financeira sem que haja uma cumplicidade com o processo orçamentário. Isso porque, para muitas empresas, orçamentos não passam de mera distribuição de recursos entre produtos e departamentos já existentes.

Verificado então a necessidade das organizações de conduzirem da melhor forma o orçamento, modelando as operações físicas e financeiras da empresa, resumindo estratégias e atividades e projetando resultados.

O orçamento presume-se em uma maior quantidade de informações que melhora o planejamento e as decisões de administração, mas é muito provável que o administrador fique perdido em meio ao excesso de informações.

O ambiente empresarial cada vez mais competitivo, novos mercados estrangeiros estão sendo abertos, as condições econômicas ficaram cada vez mais imprevisíveis por conta dos processos de desregulamentação e o ciclo de vida dos produtos está ficando menor. Condições estáveis de negócios são coisas do passado. Quanto mais os gerentes conseguem reduzir as incertezas, mais conseguem antecipar as mudanças e melhorar o processo de decisão. Destaca-se como propósito do processo de elaboração e execução orçamentária a redução dos riscos na tomada de decisão.

O orçamento é a expressão quantitativa e formal dos planos da administração da empresa traduzindo em números. Indicando a importância e consciência de se elaborar um bom orçamento. O bom orçamento é aquele que conduz a um bom processo de tomadas de decisões. É por esta razão que se diz que o orçamento não tem a obrigação de ser exato, basta que seja bom, ou seja, que ofereça um bom cenário para que as decisões relevantes sejam tomadas.

Quanto melhor o processo de tomada de decisões, maiores as chances de a empresa atingir suas metas e objetivos.

O propósito do trabalho foi apresentar um panorama geral do processo de execução e elaboração orçamentária como ferramenta útil para a organização, assim como identificar e ordenar as atividades orçamentárias, compostas por um fluxo de etapas e informações que compõe o processo orçamentário, atendendo as necessidades da organização e da área específica de planejamento e orçamento.

O planejamento orçamentário bem feito age como inibidor de riscos e incertezas para o sucesso da empresa, pois o planejamento procura identificar oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos da empresa, fazendo com que a empresa se adapte e acompanhe as variáveis, adote estratégias e objetivos (curto, médio ou longo prazo). Com isso os objetivos que foram traçados no início do trabalho ficam confirmados, e concluindo que seguindo todos os passos de forma ordenada e correta na elaboração, execução e controle e com sinergia de todos os departamentos da empresa são diminuídas drasticamente as chances de insucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GAJ, Luis. In. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.

GARRISON, Ray H. e Noreen, Eric W. **Contabilidade Gerencial**. 9 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

MASHALL, Don R. **Os quatro elementos da administração de sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

MOORE, Norman. **Previsão orçamentária: 25 princípios para atingir objetivos e metas**; tradução de Mônica Tambelli. São Paulo: Publifolha, 2002.

SABANSKI, Jaert J. **Prática de um orçamento empresarial: um exercício programado**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Orçamento na administração da empresa: planejamento e controle**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**; tradução Antônio Zoratto Sanvicente. 21 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

_____. **Orçamento empresarial: casos**; tradução Antônio Zoratto Sanvicente. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1986.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.