



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACE – FACULDADE DE CIÊNCIAS ECÔNICAS
GESTÃO ESTRATÉGICA FINANCEIRA**

CYNARA MARIANA FRADE PASSOS

Diagnóstico e Avaliação do Processo Orçamentário de uma Empresa do Ramo de Distribuição

**Belo Horizonte
2012**

CYNARA MARIANA FRADE PASSOS

Diagnóstico e Avaliação do Processo Orçamentário de uma Empresa do Ramo de Distribuição

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Finanças.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a banca examinadora em 30 de agosto de 2012.

Orientador: Luiz Alberto Bertucci

**Belo Horizonte
2012**



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **CYNARA MARIANA FRADE PASSOS**, REGISTRO Nº **2011675418**. No dia 30/08/2012, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**Diagnóstico e Avaliação do Processo Orçamentário de uma Empresa do Ramo de Distribuição**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, a orientador(a) e Presidente da Comissão, Professor(a) Luiz Alberto Bertucci, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 30/08/2012.

Prof. Luiz Alberto Bertucci
(Orientador)

Prof. Bruno Pérez Ferreira

**“Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra,
no trabalho, na ação-reflexão”.**
Paulo Freire

RESUMO

Essa pesquisa procurou avaliar o método de montagem orçamentária de uma empresa de distribuição e logística situada na cidade de Contagem. Alguns dos principais benefícios do orçamento é a possibilidade de anteceder as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimar os recursos a serem utilizados e atribuir as responsabilidades para atingir os objetivos fixados, gerando informação corporativa. O orçamento é peça fundamental para a gestão administrativa, possibilitando ao dirigente financeiro tomar decisões alinhadas ao planejamento estratégico, sendo fundamental para o sucesso destas decisões, enfatizando entendimento e o comprometimento de todos os colaboradores. Um instrumento capaz proporcionar uma visão bem aproximada da situação financeira futura da companhia . O trabalho procura discutir os principais itens que compõem as gestões orçamentárias, utilizando-se dos conceitos de elaboração do orçamento empresarial, orçamento de controle, acompanhamento orçamentário e comparação dos números mais representativos das atividades da empresa, bem como o que foi orçado para o período em questão. Por fim foi alcançado o seu objetivo, mostrando de uma forma sistêmica a composição orçamentária da empresa em um determinado período. Quanto à metodologia, esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva exploratória utilizando-se de dados secundários fornecidos pela empresa pesquisada.

Palavras-chave: Orçamento Empresarial, Planejamento orçamentário, Acompanhamento e Controle Orçamentario.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação dos Orçamentos	18
Quadro 2 – Do orçamento empresarial ao Advanced Budgeting	28
Quadro 3 – Orçamento de vendas 2012	37
Quadro 4 – Orçamento custo mercadoria vendida	37
Quadro 5 – Orçamento de Frete	38
Quadro 6- Inadimplência Realizada 2011	38
Quadro 7- Inadimplência Orçada 2012	38
Quadro 8- Orçamento Comissão sobre venda	39
Quadro 9 – Comparativo de Despesas	40
Quadro 10 – Orçado x Realizado – janeiro a junho 2012	41
Quadro 11- Orçado x Realizado – Despesas Financeiras	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivo Geral	8
1.2 Objetivos Específicos	8
1.3 Justificativa	8
2 REFERENCIAL TEORICO	9
2.1 Orçamento Empresarial	9
2.1.2 Elaboração do Orçamento	15
2.1.3 Modelos de Orçamento	17
2.2 Estrutura e Finalidade do Orçamento	19
2.2.1 Orçamento Operacional	19
2.2.2 orçamento de Caixa	20
2.2.3 Orçamento de Vendas	21
2.2.4 Orçamento de Capital	22
2.3 Demonstrativo do Resultado do Exercício	22
2.4 Tipos de Orçamento	23
2.4.1 Orçamento Estático ou Tradicional	23
2.4.2 Orçamento Flexível	24
2.4.3 Orçamento Periódico	24
2.4.4 Orçamento Continuo	24
2.4.5 Orçamento Base Zero	25
2.4.6 Orçamento Incremental	25
2.4.7 Orçamento por Atividade	26
2.5 Controle Orçamentário	30
2.5.1 Fases do Controle Orçamentário	32
3 METODOLOGIA	35
4 Avaliação da Montagem Orçamentária	36
4.1 Orçamento de Vendas	36
4.2 Orçamento do Custo de Mercadoria Vendida	37
4.3 Orçamento de Frete	38
4.4 Orçamento de Inadimplência	38

SUMÁRIO

4.5 Orçamento de Comissão Sobre Vendas	39
4.6 Orçamento de Despesas Operacionais	39
4.7 Controle Orçamentário	41
4.8 Aspectos Comportamentais no Orçamento	43
5 CONSIDERAÇÕES	44
6 REFERENCIAS	46
ANEXOS	

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico repleto de risco e oportunidades e em que as economias sofrem oscilações e encontram-se vulneráveis a fatores globais, propicia pouca estabilidade aos empresários. Diante disso, os gestores necessitam de informações que lhes deem suporte nas etapas de gestão empresarial, seja no planejamento, na execução das atividades e na análise de resultados. Assim, o planejamento financeiro torna-se um instrumento indispensável para a estratégia empresarial e para a tomada de decisão. Uma importante ferramenta utilizada para o gerenciamento organizacional que aliada ao planejamento estratégico é um facilitador de tomada de decisão é o orçamento empresarial.

Desenvolvido nas primeiras décadas do século XIX, o orçamento passou a ser, por muitos anos, o instrumento de acompanhamento da gestão das empresas, conforme conta Johnson e Kaplan (1996). Naquele tempo o orçamento era tido como um modelo de gestão e ajudava os gerentes financeiros a projetar e acompanhar os custos e fluxos de caixa das organizações. Alguns dos principais benefícios do orçamento é a possibilidade de anteceder as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimar os recursos a serem utilizados e atribuir as responsabilidades para atingir os objetivos fixados, gerando informação corporativa.

O orçamento promove uma avaliação dos objetivos elaborados pela instituição em todos os graus hierárquicos envolvidos, o que causa um aumento da integração e de empenho por parte dos colaboradores, uma vez que eles se envolvem para alcançar os objetivos traçados. Isto mostra que o orçamento é peça fundamental para a gestão administrativa, possibilitando ao dirigente financeiro tomar decisões alinhadas ao planejamento estratégico, sendo fundamental para o sucesso destas decisões, enfatizando entendimento e o comprometimento de todos os colaboradores. Um instrumento capaz proporcionar uma visão bem aproximada da situação financeira futura da companhia.

A proposta deste trabalho é relacionar os conteúdos orçamentários com o praticado em uma empresa de distribuição e logística.

1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral dessa pesquisa é diagnosticar e avaliar o processo orçamentário de uma empresa do ramo de distribuição de produtos alimentícios.

1.2 Objetivos Específicos

- Aferir o processo de previsões de receitas e despesas;

- Avaliar a sequencia de cálculos orçamentários de acordo com as diferentes peças que o compõe;

- Investigar o tratamento dado aos desvios orçamentários;

1.3 JUSTIFICATIVA

Na disputa pelo mercado aumenta-se o esforço de manter os custos das atividades empresariais em nível competitivo. Além dos custos de produção e comercialização, entram neste contexto, as despesas operacionais (vendas e distribuição, administrativas e financeiras). Para disciplinar o custo, o orçamento deve ser visto como instrumento de planejamento de curto prazo. Definidos os objetivos de longo prazo, o orçamento torna-se ferramenta de execução desse planejamento, em números que quantificam as metas para o período. A gestão empresarial em um ambiente de rápidas e profundas mudanças comuns ao mercado atual exige tomada de decisões que devem ser analisadas em um amplo contexto. Nesse sentido, diagnosticar o processo orçamentário de uma empresa e analisar o tratamento dado a ele é uma medida facilitadora para verificar o desempenho do processo administrativo da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O Orçamento Empresarial é conceituado como uma potente ferramenta de construção das operações financeiras e administrativas, capaz de orientar os administradores quanto às metas e objetivos a serem executados num dado período de tempo futuro (Fernandes, 2001).

Sanvicente e Santos (1995), definem: “o orçamento representa a expressão quantitativa, em unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários, dos planos elaborados para o período subsequente, em geral de doze meses.”

São projeções efetuadas, a ser cumpridas por toda a organização, que espelham as expectativas de realização de determinados resultados operacionais, baseadas em avaliações dos cenários econômicos possíveis de ocorrer num dado período.

Por outro lado, é comum o uso de uma base de dados orçamentária passada para orientar na preparação de novos orçamentos. Os resultados de exercícios anteriores também são utilizados para determinadas reflexões sobre como se montar um futuro projeto orçamentário. Geralmente os orçamentos são projetados, em sua plenitude, para um período de doze meses, que representará o exercício fiscal do próximo exercício (Morales,2009).

O orçamento empresarial deve ser visto como um instrumento de curto prazo, como salienta o SOBANSKI (2000):

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

É uma ferramenta que tem como objetivo acompanhar a estratégia da empresa. O seu controle deve ser constante, bem como o seu acompanhamento para que os objetivos planejados sejam assim atingidos (Morales, 2009).

O orçamento tem como função manter o controle da saúde dos negócios identificando os recursos e os compromissos necessários para se atingir os objetivos da organização em um determinado período, pois ele será utilizado para ajudar nas tomadas de decisões da empresa. Podendo assim resultar em uma vantagem na realização do planejamento do negócio dando assim a oportunidade de compreender a performance e também auxiliando na realização de fatores que afetam, ajudando no melhoramento contínuo e antecipando problemas oferecendo informações sólidas com uma maior clareza e foco efetuando assim as decisões.

O orçamento nas empresas nasceu nos anos 20 do século passado como uma ferramenta de gestão de custos. Grandes corporações como Siemens, GM e Dupont adotaram de imediato o sistema que estabelecia metas fixas e planejamento contábil para o futuro. Posteriormente, esse sistema foi aperfeiçoado por Henry Ford, que trabalhava sob a lógica de primeiro produzir bens em grande quantidade para só depois se preocupar com a venda. Para aquela época, era uma maneira simples e eficaz de se programar operações e controlar desempenho de funcionários e departamentos. Nos anos que se seguiram a 1930, com o aparecimento da administração científica, a aplicação do orçamento empresarial tomou grande impulso

De acordo com Johnson e Kaplan (1996), como consequência da Revolução Industrial e da possibilidade de se beneficiar da economia de escala, tornou-se interessante para os proprietários de empresa do século XIX direcionar significativas somas de capital para seus processos de produção. Os proprietários contratavam trabalhadores para prazos longos, em vez de arcarem com os custos e riscos de repetidas contratações casuais. A partir daí o orçamento passou a ter a função de acompanhamento para análise de desempenho com foco na continuidade dessas organizações.

Jones e Trentin (1978) afirmam que “o papel de um bom orçamento na direção de uma empresa é mais bem compreendido quando relacionado aos fundamentos administrativos”. De fato os gestores são os principais interessados nas informações do orçamento, afinal a demanda da administração de uma empresa passa pelo planejamento das atividades com antecedência, execução do plano, introdução de técnicas apropriadas de acompanhamento a fim de assegurar que os desvios do plano serão analisados e controlados adequadamente. Nota-se a interação do orçamento com o processo de gestão, no qual o mesmo auxilia no direcionamento das ações organizacionais.

Neste contexto, segundo Covaleski (2003), o “orçamento envolve decisões sobre alocação de recursos, constitui um instrumento de impacto sobre a motivação dos gestores e de conformidade com as normas sociais vigentes.” Abre-se então mais uma perspectiva para o orçamento no que tange o efeito que os resultados gerados por este instrumento pode causar no grupo gestor, ou seja, nas variações dos aspectos psicológicos dos envolvidos com o processo diante das diversas situações rotineiras. Inclusive reforça-se o possível uso do orçamento como mecanismo de alocação de recursos dos acionistas na organização e controle do uso dos recursos distribuídos pelo mesmo. Com o orçamento é possível realizar a alocação de recursos e a avaliação do desempenho dos gestores por meio do cumprimento do planejado em orçamento para o exercício, tornando-se um importante parâmetro para aferição da qualidade de gestão.

Para Frezatti (2008), “o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em torno de metas a serem alcançadas.”

Ao conceituar o orçamento, Horngren (1978) afirma que este “instrumento expressa quantitativamente um plano de auxílio à coordenação e controle da organização. Pode valer para a organização toda ou para qualquer subunidade.” A adequação do orçamento na aplicação em subunidades, ou departamentos, de modo a compor um plano maior, organizacional, demonstra aplicabilidade deste instrumento que, por

sua vez, pode ser utilizado como meio de controle das respectivas unidades, uma vez que representará em unidades monetárias a qualidade da gestão em discussão.

O orçamento não se restringe apenas a apresentar elementos financeiros. Além disso, Ishisaki (2003) cita que os “orçamentos são baseados em padrões financeiros e não financeiros, tais como: quantidades, horas, percentagens, níveis de qualidade e outros itens que podem contribuir para gestão, inclusive sendo capaz de fornecer uma visão abrangente sobre a gestão.”

Isto é importante, pois o planejamento do consumo de recursos, volume de produção, nível de tecnologia envolvida, recursos humanos e ativos permanentes, consolidadas em um plano de lucro, viabilizando o entendimento que o orçamento pode incorporar-se como um dos principais instrumentos de controle da organização (ISHISAKI, 2003).

Compreende-se que o orçamento pode atender, no contexto de composição de metas e objetivos, os gestores e principais responsáveis no processo de planejamento e controle em quaisquer organizações, pois este instrumento encaixa-se dentre as principais ferramentas na gestão. Contribui demonstrando como ocorre a distribuição dos recursos disponíveis para o desenvolvimento vital da empresa e ainda pode ser um importante parâmetro de controle dos gastos previamente estabelecidos para o exercício em questão, afinal, garantir a execução do orçamento com qualidade contribui para o sucesso do planejamento geral da empresa, cujo orçamento faz parte.

Mesmo com este suporte, um dos principais desafios do orçamento na atualidade é a imagem de tradicional e inflexível, fundamentada pelas principais escolas do planejamento nas últimas décadas do século XX. Ocorre que os orçamentos tradicionais funcionam bem quando as condições de mercado são estáveis, os competidores, conhecidos e as ações das pessoas, previsíveis. Nesse ambiente, os preços refletem os custos internos, a estratégia e o ciclo de vida dos produtos são longos e os clientes têm poucas opções de escolha. Por conseguinte, as decisões geralmente são poucas e podem ser suportadas por métodos tradicionais de gestão.

(LUNKES; VANZELLA, 2006). As principais características do orçamento tradicional são: as atividades são expressas em termos quantitativos; fixação de metas a serem atingidas; abrange um período, geralmente, de um ano/exercício; é utilizado para a avaliação do desempenho financeiro.

Lunkes (2008) também menciona as limitações do orçamento. Ele destaca as seguintes razões pelas quais os orçamentos tornaram-se barreiras para o desenvolvimento da empresa:

- a) Inflexibilidade do processo orçamentário, uma vez aprovado não permite alterações no decorrer do período;
- b) Tempo de execução e elaboração muito longo, levando em algumas organizações uma média de 110 dias;
- c) Condicionado as forças de poder da organização, pois permite que os colaboradores brigam por recursos;
- d) Ações e reações indesejadas, levando inclusive os colaboradores a atitudes antiéticas.

Estes pontos compõem um aglomerado de questões negativas que podem ser encontrados em orçamentos. Entretanto, entende-se que estes itens podem ser pontos de melhoria, ajustados e adaptados de modo que a empresa tenha minimizados os efeitos negativos apresentados, sem necessariamente invalidar o orçamento.

Para Cordeiro Filho (2007) e Greiner (2005), o orçamento empresarial ainda é uma ferramenta indispensável para o controle de gestão e que a maioria das empresas pesquisadas utiliza o orçamento empresarial como instrumento de gestão; está satisfeita com os sistemas orçamentários e tem buscado simplificá-lo, com vistas à implementação de ferramentas de controle estratégico de gestão. Desta forma, percebe-se que o alinhamento do orçamento com o planejamento estratégico da empresa pode ser uma alternativa de modo a aperfeiçoar o orçamento e que, conforme resultado da pesquisa, algumas empresas já têm buscado esta prática.

Destaca-se na as observações de Noreen e Garrison (2001) ao afirmarem que as empresas se beneficiam muito quando adotam um planejamento suportado por um programa orçamentário. Dentre as principais vantagens citadas, estão as seguintes:

- a) Os orçamentos fornecem um meio de transmitir os planos da administração a toda organização;
- b) O processo orçamentário proporciona um meio de alocação dos recursos às partes da organização em que eles podem ser empregados de maneira mais eficaz;
- c) Os orçamentos coordenam as atividades de toda a organização, por meio da integração dos planos das diversas partes. A elaboração do orçamento ajuda a assegurar que todos na organização estão trabalhando na mesma direção;
- d) Os orçamentos definem as metas e objetivos que podem servir de níveis de referência para a subsequente avaliação de desempenho.

Nota-se que o orçamento apresenta vantagens e desvantagens como instrumento de alocação de recursos escassos e para o acompanhamento das atividades operacionais, administrativas e financeiras das organizações. Entre ambos, a incidência pode variar muito dependendo do tipo de instituição que o esteja utilizando, até porque determinados tipos de organização, como as empresas de economia mista e as instituições sem fins lucrativos, por exemplo, não podem prescindir da utilização do orçamento. Logo, deve-se observar com cuidado ao julgar as vantagens e desvantagens do processo orçamentário numa empresa respeitando as nuances inerentes a cada tipo de organização.

Frezatti (2000), propõe uma análise integrada do orçamento diante das abordagens recentes que apresentam o orçamento de forma fracionada. O desafio é proposto num estado de arte em que há defensores do seu aperfeiçoamento e de sua eliminação, pois o orçamento tem recebido críticas em direções opostas, em que alguns apresentam as vantagens e outros a insatisfação com o instrumento, respectivamente. A contribuição do estudo conduz a uma proposta de abordagem integrada utilizável operacionalmente para as organizações desenvolverem a sensibilidade e o entendimento do “todo” sobre o orçamento e não apenas de alguns dos aspectos do processo, ou seja, que sejam capazes de formar uma opinião sobre o processo orçamentário com maior clareza possível.

A organização pode encontrar no uso do orçamento vantagens no seu processo administrativo que venha a melhorar a comunicação em todos os setores. Além disso, o orçamento é a principal ferramenta de gestão e a mais usada na alocação de recursos que são gerados pela própria empresa e que pertencem, em última instância, aos acionistas. Assim, percebe-se a relação entre principal (gerentes) e agente (subordinados) na elaboração do orçamento empresarial. Também essa ferramenta é utilizada para acompanhar se os resultados previstos estão sendo atingidos, tornando-se assim um poderoso mecanismo de avaliação de desempenho à disposição da organização.

2.1.2 Elaboração do orçamento

Para ter um bom planejamento orçamentário, o primeiro passo é entender como ele pode ser feito, e, após a sua implementação, como cada um pode ajudar a tomar a decisão e gerenciar o seu cotidiano sem transtornos, com um bom grau de acerto.

A elaboração do orçamento está na especificação estratégica da organização, na qual expressa suas metas estratégicas e objetivos a longo prazo. O orçamento é o grande plano de ação da organização para um período, no qual seus objetivos a curto prazo estão traduzidos em etapas que culminam na elaboração de um conjunto de demonstrações financeiras (SANVICENTE e SANTOS,1983). O orçamento feito por algumas empresas são preparados individualmente sendo possível dividir em seis tipos: orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de material, orçamento pessoal, orçamento de despesas e orçamentos de despesas de capital.

É imprescindível que a estrutura administrativa da empresa esteja alinhada com o processo de execução do sistema orçamentário, para que, depois de apurados os dados efetivos das operações, possam ser comparados ao que foi previamente orçado. Um programa de orçamento empresarial e controle orçamentário bem-estruturado requerem muito desempenho e responsabilidade de cada um dos elementos envolvidos no processo global. Quando a empresa possui a estrutura administrativa bem definida, os elementos envolvidos se tornam mais claros, participativos, racionais e responsáveis.

Assim, o desenvolvimento e o cálculo do orçamento acontece naturalmente.

A elaboração do orçamento baseia-se em dados históricos, fatos ocorridos no passado, visão de mercado, dados esses armazenados pelo setor contábil da empresa que faz o registro das operações financeiras e econômicas da empresa. A maior dificuldade dos gestores financeiros está em prever com antecedência os custos financeiros que serão incorridos nas atividades ou até possíveis mudanças no mercado como uma possível crise. (ZANLUCA, 2011)

O orçamento requer uma discussão dos objetivos em todas as partes dos níveis hierárquicos da organização aumentando o nível de integração e comprometimento por parte dos colaboradores tendo seu envolvimento direto nos resultados planejados. Outro ponto importante é o detalhamento por meio de metas que prevêm o que deverá ser feito Como? Quando? E por quem? Há ainda a possibilidade de identificar problemas com antecedência para diminuir os erros e aumentar a chance de encontrar soluções apropriadas e eficazes. Para isso deve-se ter um constante acompanhamento e atualização. Uma desvantagem do orçamento empresarial é o alto custo em todas as suas etapas sendo por isso importante a clareza dos objetivos e envolvimento deste a alta direção até o operacional sendo possível um retorno maior que os custos. (SCHAEPPPI, 2011)

Segundo Welsch (1980)

A função de planejamento deve variar em termos de amplitude e intensidade de acordo com o nível da administração, a alta administração possui responsabilidades de planejamento muito mais amplas do que a administração inferior; apesar disso, cada nível deve ter responsabilidades de planejamento bem definidas.

O desenvolvimento do orçamento detalha quais serão as receitas e despesas futuras para um período. A elaboração do orçamento limitado apenas em históricos e nos resultados passados é um erro estratégico cujo resultado é invariavelmente o desperdício revelando em sua estratégia a falta de objetivos. Em sua elaboração o orçamento empresarial tem algumas fases que são:

- 1- Coleta de Dados: Levantamento dos dados e informações principais;
- 2- Análise do Orçamento: Análise dos planos estratégicos, tático e operacional e das informações coletadas, visando alcançar as metas da empresa;
- 3- Composição do Orçamento: Composto pelo processo de elaboração do fluxo orçamentário: histórico; premissas; previsões estimativas para o próximo exercício; planilhas eletrônicas e relatório final;
- 4- Análise da Proposta Orçamentária: O relatório preliminar é encaminhado aos órgãos de decisão. Se aprovado segue para implantação, caso não seja aprovado retorna para o tempo anterior;
- 5- Implantação: Implantação da proposta orçamentária para o próximo exercício e preparação do relatório final.

2.1.3 Modelos de orçamento

Existem muitos modelos de orçamento. Sugere-se que a escolha de determinado modelo leve em consideração os objetivos estratégicos e às características da organização. Isso significa dizer que não existe um modelo único de orçamento para todas as empresas, ou seja, o modelo deve ser aquele mais adequado às estratégias previamente estabelecidas. O orçamento pode ser classificado em diversos tipos, corroboram com esta assertiva, Warren, Reeve e Fess (2008), que segundo eles,

Os sistemas orçamentários variam entre as empresas, em decorrência de fatores como estrutura organizacional, complexidade operacional e filosofia administrativa. As diferenças entre sistemas orçamentários são muito mais significativas entre diferentes tipos de negócios, como as empresas de serviços e empresas industriais.

Na opinião de Leite (2008) os modelos de orçamento podem ser classificados em quatro grupos:

- a) quanto à estrutura e finalidade (orçamento operacional, de caixa e de capital);
- b) quanto ao nível de atividade (orçamento estático ou tradicional e orçamento flexível);
- c) quanto ao período de tempo (orçamento periódico e orçamento contínuo) e
- d) quanto à projeção dos valores (orçamento base zero, orçamento incremental e orçamento por atividades).

O Quadro 1 abaixo demonstra os modelos de orçamento:

Quanto a estrutura e finalidade	Orçamento operacional Orçamento de caixa Orçamento de capital
Quanto ao nível de atividade	Orçamento estático ou tradicional Orçamento flexível
Quanto ao período de tempo	Orçamento periódico Orçamento contínuo
Quanto à projeção de valores	Orçamento base zero Orçamento incremental Orçamento por atividade

Quadro 1 – Classificação dos Orçamentos
Fonte: LEITE, 2008.

É necessário lembrar que além de escolher modelo mais adequado, a empresa também precisa considerar as questões relacionadas a sua implantação. Nesse sentido, Ishisaki (2003) afirma que a implantação, a manutenção e o aperfeiçoamento de um sistema de orçamento empresarial trazem uma mudança cultural que envolve todas as áreas da empresa e todos os níveis hierárquicos. A definição dos objetivos, metas e diretrizes é da alta administração, mas a elaboração dos planos deve ser de “baixo para cima”, pois, sendo assim, incentivam e motivam aqueles que devem executar os planos para cumprir as metas e objetivos de sua área.

Horngren, Foster e Datar (2000) consideram os orçamentos partes principais da maioria dos sistemas de controle gerencial. Se administrados de forma inteligente, impõem ao planejamento, incluindo a implementação de planos; fornecem critérios de desempenho e promovem a comunicação e coordenação dentro da empresa.

2.2 ESTRUTURA E FINALIDADE

2.2.1 Orçamento operacional

Para a formulação do orçamento, as empresas primeiramente estabelecem as metas e os objetivos para o próximo exercício, decorrentes dos objetivos fixados no planejamento estratégico da empresa. Essas metas estabelecem os padrões necessários para determinar o desempenho das diversas atividades que compõem o orçamento de operações da empresa.

Pode-se entender como orçamento operacional aquele que se preocupa com as atividades geradoras de renda de uma empresa, como por exemplo: vender, produzir e manter níveis de estoque de produtos acabados. O resultado final de um orçamento operacional é uma demonstração do resultado pró-forma, ou orçado. (HANSEN; MOWEN, 2003).

Durante a sua construção, os fatores de mercados e as capacidades produtivas deverão ser considerados e analisados de forma mais realista possível, pois, desses números, serão derivados os demais cálculos do sistema orçamentário da empresa.

O orçamento de produção visa a informar às unidades organizacionais, relacionadas diferentemente com o processo produtivo, as quantidades a serem produzidas para atender às necessidades de vendas e da política de estoques de produtos acabados, sendo base para a elaboração dos orçamentos relacionados com o custo de produção, (MOREIRA, 2002).

O orçamento de produção, portanto, determinará as quantidades por produtos a serem fabricadas para que viabilize as vendas planejadas no orçamento, administrando também os estoques disponíveis da empresa.

2.2.2 Orçamento de caixa

Neste tipo de orçamento agrupam-se as contas de resultado (receitas e despesas) que foram projetadas nos orçamentos, em geral, operacional e de investimentos.

Segundo Moreira (2002):

O orçamento de caixa é a peça orçamentária que consolida todas as movimentações de caixa, relacionados os diversos tipos de receitas e despesas, incluindo os aportes de capital e as aplicações de fundos que visam à execução dos projetos de expansão das atividades da empresa. Possibilita antever a necessidade de disponibilidade para suprimento e aplicações de recursos, a fim de evitar altos custos com a tomada de recursos em situação de emergência, como também maximizar as receitas que fundos disponíveis geram se forem bem aplicados.

A elaboração do orçamento do fluxo de caixa, dentro da seqüência do processo orçamentário, consiste em planejar as entradas de caixa decorrentes de vendas e outras receitas e as saídas de caixa em conseqüência das despesas operacionais e outros gastos.

Segundo Sanvicente e Santos (1983):

A consideração dos valores das entradas e das saídas para a determinação dos saldos de caixa é tão somente a primeira fase do planejamento. A projeção dos saldos de caixa poderá demonstrar que, em determinado mês, o saldo será negativo, ou que haverá excessos de caixa; quando isso acontece, é função do tesoureiro verificar as fontes alternativas para a obtenção dos fundos adicionais exigidos, e tomar as primeiras providências que se fizerem necessárias, ou, no caso de superávits excessivos, recomendar as melhores formas de aplicação desses recursos.

Com o respeito ao princípio de caixa são projetados em conformidade com as prováveis datas de ocorrências dos eventos. (FERNANDES, 2005). Esta abordagem

é acrescentada por Lunkes (2008), ao “afirmar que o objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias”. Coordenar as atividades de modo que este orçamento tenha a atenção devida a ponto de que o fluxo de caixa da organização seja devidamente resguardado e possa assim evitar a perda de ativos financeiros.

De um modo geral, o orçamento do fluxo de caixa complementa os números calculados no orçamento de operações, sintetizando e abordando o fluxo de entrada e saída de recursos da empresa, podendo possibilitar ao administrador a visualização e o controle dos futuros excessos ou deficiências no caixa projetado da empresa.

2.2.3 Orçamento de Vendas

“O orçamento de vendas é a peça básica de elaboração do orçamento, condicionando todo o processo” (MOREIRA, 2002).

Baseado no orçamento de vendas, considerando os estoques existentes, a empresa deverá, com base nos seus números, estabelecer um plano de produção adequado que viabilize o negócio.

“A finalidade do orçamento de vendas é determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas e/ou executivos e especialistas em marketing” Hoji (2001) .

Para Sanvicente e Santos (1983):

O orçamento de vendas constitui um plano de vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo. Sua função principal é a determinação do nível de atividades futuras da empresa. Todos os demais orçamentos parciais são

desenvolvidos em função do orçamento de vendas, ou seja, tendo-se determinado o que será vendido, em que quantidades e quando e conta-se com as informações principais para a determinação dos recursos necessários para o atendimento dessas vendas em quantidade, qualidade e por período de tempo.

2.2.4 Orçamento de Capital

Na opinião de Sanvicente e Santos (1995), no orçamento de capital são consideradas apenas as despesas incorridas com aquisições com características de imobilizado como de máquinas ou veículos, construções, modificações e transformações que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviço.

O orçamento de capital ou de investimento a ser considerado no planejamento anual deverá estar em conformidade com o planejamento das atividades que compõem o orçamento de operações da empresa.

Frezatti (2000) comenta:

Caso o plano estratégico tenha sido desenvolvido de maneira adequada, além das definições de missão, objetivos e estratégias, os planos de longo prazo referentes a investimentos em ativo permanente, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento também são elaborados. No que se refere ao modelo propriamente dito, além do aumento referente a máquinas e equipamentos, ele deve ser alimentado com outras decisões, tais como investimentos em edifícios, equipamentos de processamento de dados.

O orçamento de capital anual é uma parte do que define os investimentos de longo prazo, portanto ele é mais simples e resumido.

2.3 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO (DRE)

Quando todos os orçamentos estiverem preparados, pode-se elaborar o orçamento geral, determinando o lucro do período. Todas as receitas e despesas geradas em cada peça orçamentária são reunidas para projetar o resultado. Essa projeção permite a análise e a avaliação dos resultados que foram alcançados mediante o planejamento, (LUNKES, 2003).

Para Moreira (2003), a DRE “é de fundamental importância no planejamento e controle do lucro, porque apresenta o resultado final das operações.”

A DRE projetada permite avaliar os efeitos de cada um dos orçamentos: de vendas, de custos de produtos vendidos, despesas próprias, despesas corporativas e imposto de renda sobre o lucro anual. Através deste instrumento, a direção da empresa poderá analisar se as metas de lucros estabelecidas no começo do processo orçamentário são possíveis de cumprir.

Diante das informações obtidas nas etapas dos orçamentos desenvolvidos, a empresa tem possibilidade e condições de projetar o resultado esperado para o balanço patrimonial do próximo ano.

A elaboração do balanço patrimonial projetado é feita a partir dos saldos anteriores, ou seja, partindo-se do balanço geral do ano anterior; para cada item que compõe o balanço, verifica-se o comportamento das entradas e saídas dos mesmos. E esses cálculos fornecerão os números do balanço patrimonial projetado no final.

“As projeções do demonstrativo de resultados e do balanço são talvez as peças mais importantes do processo orçamentário, pois permitem a avaliação de todo o planejamento realizado” (SANVICENTE e SANTOS, 1983).

Assim, a DRE e o balanço patrimonial demonstram os detalhes do planejamento para o período orçado e os principais impactos dos planos nas características financeiras da empresa.

2.4 TIPOS DE ORÇAMENTO

2.4.1 Orçamento Estático ou Tradicional

Trata-se do tipo de orçamento mais criticado na atualidade pois prevêem que todas os valores abordados no orçamento devem permanecer até que seja findado o exercício (LEITE, 2008) . Itens como vendas, margens, despesas, entre outros, não

devem sofrer alterações no decorrer do exercício, colocando-o assim numa condição de estaque diante de uma realidade comercial em constante mudança. O orçamento estático mostra os resultados esperados de um centro de responsabilidades para apenas um nível de atividade. Uma vez que o orçamento tenha sido determinado, ele não muda, mesmo que a atividade mude.

2.4.2 Orçamento Flexível

O orçamento flexível mostra os resultados esperados de um centro de responsabilidade para vários níveis de atividade. Pode-se pensar em um orçamento flexível como uma série de orçamentos estáticos para diferentes níveis de atividade. Estes orçamentos são especialmente úteis para estimar e controlar os custos de fabricação e as despesas operacionais. (HANSEN;MOWEN, 2003). Nestas condições, a adoção do orçamento flexível pressupõe a necessidade de que o orçamento original seja ajustado ao nível real da atividade à medida que a organização perceber tal demanda.

2.4.3 Orçamento Periódico

Leite (2008) informa que “a terminologia ‘orçamento periódico’ se refere ao orçamento em sua dimensão temporal para os períodos em que são elaborados.” Afirmar que o orçamento é periódico, de maneira alguma significa afirmar que é invariável. Os dados orçados são revistos, por exemplo, ao término do trimestre e, se necessário, são alterados. Portanto, refere se ao tipo de orçamento cujas bases são revistas em períodos menores que um exercício, atendendo a necessidade da empresa.

2.4.4 Orçamento Contínuo

Nesta categoria o orçamento é uma forma de conseguir melhoria no controle das atividades orçadas, visto que neste método, num orçamento de 12 meses, por exemplo, pode ser revisado várias vezes se necessário, promovendo renovação no instrumento por meio da exclusão de dados do mês recém incluído e acrescentando-

se os dados orçados para o mês do ano seguinte. (WAREN; REEVE; FESS, 2003). Blaschek e Lopes (2005) propõem um modelo que agrega as características de um orçamento contínuo (horizonte fixo de tempo e previsões constantes) com as de um orçamento baseado em atividades. Segundo o estudo dos autores, um orçamento contínuo conjugado com o baseado em atividades se preocupa com a geração de valor na organização; elabora previsões de alto nível com mais frequência; elimina a prática de se adicionar um percentual aos números do orçamento anterior (incremento); retira o foco do ano fiscal, ao trabalhar com um horizonte fixo de tempo; gerencia o custo da capacidade instalada, principalmente a ociosidade; facilita a compreensão do processo pelos gerentes de linha, ao incentivá-los a visualizar atividades em vez de elementos de custo; e foca processos e atividades.

2.4.5 Orçamento Base Zero

O orçamento base zero, também conhecido como OBZ, pressupõe que as unidades de negócio justifiquem continuamente cada despesa de sua área. Para cada período orçamentário, o ponto de partida de cada item orçado é zero, ou seja, desconsidera os aspectos históricos para análise dos próximos orçamentos. Essa metodologia requer a justificativa e a priorização de todos os itens orçados, como mecanismo de aprovação para alocação de recursos a cada um deles (FERNANDES, 2005).

2.4.6 Orçamento Incremental

O orçamento incremental baseia-se no princípio de que o gasto ocorrido com uma despesa de um período anterior servirá de base para se orçar essa despesa para o ano seguinte. A ênfase é o destino de verbas para os centros de custos com base nos valores realizados no ano anterior sendo acrescida percentual referente inflação, se for o caso, e demais aumentos justificados. Segundo Nascimento (2006) “o método incremental de elaboração do orçamento não contribui para o alcance das estratégias empresariais. Este processo não apresenta uma sistemática objetiva de interligação entre planos de curto e de longo prazo”. Portanto, deve-se atentar para o foco das estratégias empresariais ao adotar este tipo de orçamento.

2.4.7 Orçamento por Atividade (ABB)

Este orçamento é totalmente baseado nos conceitos da metodologia do *activity based costing* (ABC), por isso, pressupõe a adoção desta sistemática de custos para enfim passar a esta fase de orçamento. Consiste em alocação de um processo orçamentário com base na alocação dos recursos por atividades com base em direcionadores de custos avaliados e escolhidos previamente durante a implantação do ABC. Além disso, fazem parte deste processo os direcionadores de atividades e as inter-relações entre eles.

Cordeiro Filho (2007) afirma que “o orçamento estratégico autoriza as iniciativas necessárias ao fechamento das lacunas de planejamento entre o desempenho extraordinário almejado e o desempenho alcançável por meio de melhorias contínuas e do prosseguimento dos negócios rotineiros.”

Eles complementam o conceito dizendo que o Orçamento Estratégico identifica as necessidades de desenvolvimento de novas operações; de criação de novas capacidades; de lançamento de novos produtos e serviços; de atendimento a novos clientes, mercados, aplicações e regiões, e de formação de novas alianças e *joint ventures*. O importante é abordar o alinhamento do orçamento, a curto prazo, mediante o aproveitamento do maior número de elementos existentes. A longo prazo, é recomendável avançar na definição e implantação daqueles elementos que ainda não estão presentes e que podem permitir não apenas elaborar um orçamento estratégico mas, o que é mais importante, construir um modelo de gestão estratégica que garanta o êxito na criação de valor. (CORDEIRO FILHO, 2007).

Segundo o trabalho de Marques (2001), “o orçamento é estratégico, na medida em que procura cumprir com o programa de curto prazo como parte integrante de um programa de longo prazo,” podendo assim, sempre focado na estratégia principal, guiar a organização em ações sólidas sem permitir saída do foco gerando desperdício de tempo e recursos.

O *Beyond Budgeting* (pode ser traduzido como “além do orçamento”) vem sendo defendido como sendo um modelo de gestão formado por um conjunto de princípios,

os quais são guias completos de atuação empresarial. Segundo Cordeiro Filho (2007) a proposta do grupo de trabalho criador deste sistema “rechaçou a possibilidade de qualquer adaptação, propondo simplesmente o abandono do orçamento, substituindo-o por um modelo denominado *Beyond Budgeting*.”

Horngren ao prefaciar o livro *Beyond Budgeting* de Hope e Fraser (2003) cita que “trata-se de um modelo de gestão e não apenas da mera substituição dos processos orçamentários já bastante desgastados.” Busca-se abandonar o orçamento de modo a viabilizar a melhoria do controle de gestão em conjunto com um pacote de ferramentas.

O *Advanced Budgeting* na opinião de Cordeiro Filho (2007) é o novo modelo de orçamento, concebido por Horváth e Partners, busca desenvolver um processo de planificação novo, mais efetivo e mais eficiente, não abandonando o orçamento, mas tornando-o mais flexível e mais centrado nos objetivos e bastante simplificado. O modelo do *Advanced Budgeting* promove um aumento na qualidade do planejamento e, ao mesmo tempo, uma redução de custos na elaboração do orçamento. Compara-se com um instrumento adaptável a qualquer empresa afinal promove a simplificação do processo orçamentário e ainda desenvolve um modelo similar ao *Beyond Budgeting*, sem necessariamente obrigar ao abandono do processo orçamentário por completo.

Lunkes (2008) propõe um quadro resumo, Figura 2, com o surgimento temporal dos orçamentos, iniciando a partir do orçamento empresarial em 1919 até o último abordado neste trabalho, o *Advanced Budgeting*, conhecido como modalidade mais atual. Pode-se observar uma escala evolutiva destes modelos à medida que a sociedade também passou a demandar novas informações, apresentou novas oportunidades e desafios para o processo orçamentário.

1919
MAIS ANTIGO

2000
MAIS ATUAL

ORÇAMENTO EMPRESARIAL	ORÇAMENTO CONTINUO	ORÇAMENTO BASE ZERO	ORÇAMENTO FLEXIVEL	ORÇAMENTO POR ATIVIDADES	ORÇAMENTO ESTARTEGICO	BEYOND BUDGETING	ADVANCED BUDGETING
Projeção dos recursos baseados na estrutura organizacional e acompanhamento pelos departamentos.	Renovação do período concluído e acréscimo do mesmo período futuro.	Projeção dos recursos baseada em pacotes de decisão da estação zero com justificativa para todos os novos gastos.	Projeção dos recursos para vários níveis de atividade.	Ajuste o desempenho almejado e promove melhorias contínuas.	Ajuste o desempenho almejado e promove melhorias contínuas.	Projeção dos recursos de forma descentralizada e flexível, guiado por um conjunto de princípios.	Modelo mais flexível e centrado nos objetivos, com maior qualidade e menor custo.

Quadro 2 – Do orçamento empresarial ao Advanced Budgeting.

Fonte: Adaptado de LUNKES, 2008, p. 39

Pode-se observar, no Quadro 2, que a elaboração do orçamento no setor privado começou no ano de 1919, foram nas grandes empresas, possuidoras de uma estrutura burocrática e com descentralização de poder, que o orçamento se adaptou mais facilmente. O orçamento foi usado, no primeiro momento, visando o controle do desempenho econômico e financeiro das empresas e sua elaboração era muito semelhante ao orçamento público.

Como consequência natural, este instrumento de controle foi mudando de roupagem a cada momento histórico. Desse modo, o orçamento contínuo é um aperfeiçoamento do orçamento tradicional, pois trabalha com um horizonte fixo de tempo e por ser flexível, podem ser revisadas várias vezes se necessário.

O orçamento flexível foi sistematizado, também, na década de 1970. Nesse os ajustes no orçamento são feitos de acordo com as mudanças no volume das atividades da empresa (LUNKES, 2008, p. 107). Neste modelo, os custos fixos e variáveis são separados, objetivando facilitar ajustes no orçamento, para o alcance de determinado nível de atividade.

Na década de 1980 foi desenvolvido o orçamento baseado em atividades. Na opinião de Lunkes (2008, p. 123), o orçamento baseado em atividades “[...] é um

plano quantitativo e financeiro que direciona a empresa a focalizar atividades e recursos visando atingir objetivos estratégicos”. A partir da década de 1990, destacaram-se os modelos do orçamento estratégico, *beyond budgeting* e, mais recentemente, o *Advanced Budgeting*.

O planejamento e controle do lucro podem ser definidos, em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. (WELSCH, 1980). Desta forma, a aplicação deste enfoque exige da administração da empresa o estabelecimento de dimensões temporais bem definidas para as decisões principais da empresa.

O planejamento orçamentário corporativo está baseado na flexibilidade e na capacidade para responder a mudanças, na monitoração da situação financeira, em se evitar os gastos por impulso e principalmente proteger-se contra as conseqüências financeiras de eventos imprevistos. . Os orçamentos são as expressões quantitativas desses planos, em termos físicos, ou financeiros, ou ambos. Quando usado para o planejamento, o orçamento é um método de traduzir as metas e as estratégias de uma organização em termos operacionais (HANSEN; MOWEN, 2003).

O planejamento orçamentário é a fase em que a organização busca registrar as suas expectativas para o período imediato e períodos seguintes. Essas expectativas normalmente estão vinculadas a fatores endógenos (instalações, capital intelectual, dados estatísticos, etc.) e exógenos (condições do mercado, concorrência, fornecedores, etc.) e partem de determinadas informações e condições que a empresa possui. Normalmente o planejamento orçamentário está ligado ao planejamento estratégico e busca estabelecer programas de ação que permitam a consecução das metas orçadas.

Os estudo de Lima e Jorge (2007) confirma-se que o planejamento orçamentário pode ser um fator de diferencial competitivo entre as organizações, mesmo considerando as particularidades de cada empresa. Em linhas gerais, o

conhecimento profundo da empresa por parte dos gestores foi um dos itens levantados na pesquisa.

Adicionalmente, um foco na elaboração do planejamento gera informações relevantes para decisões prioritárias, o exame crítico e acompanhamento do planejamento (controle), e principalmente, como afirmam Lima e Jorge (2007), o planejamento orçamentário requer níveis de maturidade exemplares, pois pode influenciar certas atitudes e procedimentos negativos na empresa, podendo demonstrar *status* de poder àqueles administradores menos maduros. Este cuidado remete à necessidade de análise mais aprofundada acerca da influência e de que forma esta maturidade citada interfere na elaboração do orçamento. Nesta fase, a empresa pode decidir sobre a forma em que o orçamento será utilizado dentre as quais se destacam o uso para alocação de recursos apenas ou para avaliação de desempenho.

Algumas empresas podem questionar se deve seguir um modelo padrão, seguir sua própria estrutura ou considerar suas características alterando um modelo padrão. Ainda não há consenso sobre esta resposta, haja vista diversos estudos na área apresentando as vantagens de cada processo.

Frezatti (2000) identificou a inexistência do orçamento formal tanto no nascimento, quando não se mostra uma prioridade, como no declínio, quando deveria ser entendido como uma alavanca de recuperação. Diante destes resultados, pode-se refletir sobre a dimensão das possibilidades perdidas por uma organização que não prioriza o processo do planejamento orçamentário, fato que pode contribuir para o declínio no ciclo de vida das empresas.

2.5 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

O controle orçamentário é a forma de realimentar o sistema de planejamento, podendo ser estruturadas de maneiras flexíveis ou rígidas, complexas ou simplificadas, centralizadas ou participativas. Deve ser um instrumento que permita à organização entender como os próximos resultados estão em relação ao que se planejou para dado período.

Segundo LIMA (1980), O controle orçamentário faz-se mediante o registro e a totalização dos valores realizados mensalmente, em relação a cada componente do orçamento. Com esses dados, elaboram-se as demonstrações de valores previstos e valores realizados e das diferenças ocorridas.

Existe a necessidade de execução do processo de controle orçamentário, que consiste na verificação do cumprimento das metas e objetivos previamente estabelecidos. O controle orçamentário visa avaliar o desempenho das várias áreas organizacionais e procura verificar a implementação dos planos e o alcance dos objetivos, que inclui a noção de eficácia e consumo eficiente dos recursos.

O processo de controle orçamentário requer a elaboração de planos, a participação dos gestores no processo, a definição de responsabilidades e as formas de avaliação do realizado. Portanto, refere-se à última fase do ciclo orçamentário.

De acordo com o controle orçamentário, essa fase compreende o controle contábil e o controle programático. O controle contábil compreende as ações voltadas para o acompanhamento e registro da execução orçamentária, composição patrimonial, determinação de custos, levantamentos de balanços e interpretação de resultados econômico-financeiros; e o controle programático busca verificar o cumprimento do programa de trabalho, expresso em termos de objetivos e metas.

Uma vez concluído o orçamento, a empresa estará em condições de começar o ano operacional. Porém, durante o período de operação para o qual foi planejado, poderão ocorrer algumas mudanças no mercado, na economia internas ou externas, setoriais e outros que podem afetar o desempenho da empresa, trazendo com isso ameaças ou oportunidades de atingir as metas estabelecidas conforme a situação.

Por isso, faz-se necessário montar um sistema de controle interno coerente com o sistema de orçamento para que se possa realizar um acompanhamento durante o período em exercício.

Um sistema de controle orçamentário de uma empresa deve basear-se em um sistema de relatórios de desempenho que indique performance e também se as

operações reais estão de acordo com o planejado, possibilitando mostrar as variações entre os dados reais e orçados. De fato, este controle constitui-se num processo permanente de geração de informações. Para que a administração possa saber onde, e em que área é preciso, e se é possível tomar alguma medida corretiva.

O uso do orçamento empresarial como uma ferramenta de controle financeiro servirá de base para orientar todas as operações da empresa e estabelecer um sistema de controle que permita a análise das variações dos números orçados com os realizados.

Dessa maneira, a fase do controle orçamentário passa a ser de grande importância para o processo orçamentário.

Portanto, segundo BRAGA (1995), complementa definindo:

Limitar-se apenas a apontar as variações sem explicar como e por que ocorreram impedirá que o processo orçamentário seja aperfeiçoado ao longo do tempo. O aprofundamento da análise é fundamental para se compreender o comportamento das variáveis que interferem nas operações e nos resultados da empresa.

Em resumo, o orçamento empresarial deve ser acompanhado, para que se possa visualizar até que pontos estão sendo cumpridos os planos estabelecidos e quais as variações que podem afetar as principais causas e os efeitos desse processo no conjunto de produção e vendas, na administração e nos resultados e desempenho da empresa.

Sendo assim, o controle orçamentário é fundamental no sistema orçamentário empresarial, pois qualquer empreendimento, para ter sucesso e garantir a sua continuidade, precisa gerar resultados superiores aos esforços que executa para se manter em funcionamento, e este, sem um controle adequado pode vir a fracassar, porque não reflete nem mostra as possíveis perdas e suas causas.

2.5.1 Fases do Controle Orçamentario

O controle orçamentário é efetuado mediante o registro e a totalização dos valores realizados mensalmente, em relação a cada item do orçamento.

Na fase de elaboração das diferentes etapas do orçamento, o controle orçamentário é uma técnica difícil de manejar e dispendiosa para implantar, por isso esse esforço só atinge as empresas com normas e padrões bem definidos. Sendo assim, o controle orçamentário se viabiliza pela apresentação de normas e bases que, uma vez aprovadas pela alta administração, deverá servir de guia para a sua implementação.

A preparação de uma fase do orçamento depende da fase anterior. Portanto, a fase inicial deve ser controlada e analisada em função dos objetivos que se espera alcançar na fase final.

FREZATTI (2000) afirma a esse respeito que “o processo de controle é parte integrante do planejamento, já que permite aprender, incorporar conhecimentos, distinguir desempenhos e mesmo alterar proposições”. Para que se efetue um controle adequado na primeira fase, é preciso registrar os resultados que vão ocorrendo durante a execução dos planos, papel esse a ser desempenhado fundamentalmente pela contabilidade, que deverá ter certas características especiais, como a geração dos dados contábeis para inclusão nos relatórios por áreas de responsabilidade.

Pressupondo a utilização de planos de contas em que as diversas áreas sob a supervisão de cada executivo estejam indicadas, os dados da receita e despesas devem estar sujeitos à análise em termos de sua variabilidade em relação a algum índice de atividade da área de responsabilidade correspondente, bem como refletir, no plano de contas, a sua controlabilidade efetiva pelas unidades administrativas a que tiverem sido atribuídas.

Na segunda fase, a formalização do controle orçamentário, por sua vez, dá-se através de relatórios de execução, indicando a comparação entre os valores orçados e os valores efetivos, bem como as diferenças entre eles e as análises correspondentes, conforme necessário.

O acompanhamento orçamentário serve de base para a alta administração corrigir as falhas e concentrar esforços para atingir as metas traçadas nos planos de curto e longo prazo. E também pode fornecer informações importantes para diferentes setores da empresa, onde estes possam acompanhar e medir a produtividade de cada departamento, comparando as variações em relação ao que foi orçado inicialmente.

Um sistema de acompanhamento orçamentário deve servir de base para análise e decisão segura à alta administração. Por isso, torna-se necessário um sistema de controle permanente, baseado no que foi orçado em comparação com as previsões projetadas e juntamente com a execução, o efetivo (realizado).

SANVICENTE (1995) ressalta sobre esse conceito: “o ideal é possuir um sistema através do qual são geradas e fornecidas informações regulares, que consistam em uma comparação entre valores e níveis planejados e realmente atingidos”.

Desta forma, esse acompanhamento constitui em um processo de análise comparativa com as suas variações. Portanto, as análises comparativas de receitas, custos, despesas e lucros fazem parte da essência do sistema de controle orçamentário.

3 METODOLOGIA

Este trabalho iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica, ou seja, um estudo de fontes secundárias sobre o tema Orçamento Empresarial.

Para Lakatos e Marconi (1992, p. 43) a pesquisa bibliográfica permite que o pesquisador entre "[...] em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto [...]", o que possibilita o reconhecimento dos aspectos importantes que cercam o tema..

O estudo trata de um trabalho exploratório que visa diagnosticar e avaliar o método de elaboração de um instrumento de controle financeiro que servirá de orientação para o planejamento estratégico de uma empresa do setor de distribuição e logística. Caracteriza-se pela pesquisa descritiva exploratória dos dados secundários, com enfoque em análise documental com respaldo qualitativo, utilizando a pesquisa bibliográfica. Os dados foram obtidos através do setor de controladoria da empresa pesquisada.

Mattar (1997) afirma que por meio dos estudos exploratórios o pesquisador é provido de maior conhecimento sobre o tema ou problema em estudo, conseguindo assim maior experiência. Assim, através de estudos exploratórios, o pesquisador, em contato com experiência de vários trabalhos já feitos por outros, via levantamento bibliográfico, entre outros, encontra os elementos necessários para o estudo e obtenção de determinados resultados.

No entendimento de Gil (1991), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com o assunto, tornando-o mais explícito, procurando esclarecer e modificar conceitos e idéias existentes.

4 AVALIAÇÃO DA MONTAGEM ORÇAMENTARIA

Esse trabalho foi desenvolvido em uma empresa de distribuição e logística, cujo foco é a venda de produtos alimentícios, material de limpeza, utilidades do lar, papelaria, brinquedos, etc. A referida empresa possui como canal de vendas a empresa matriz, uma filial no Ceasa e um canal de telemarketing ativo, o call Center.

Para o presente trabalho, utilizou-se dados do orçamento elaborado para a empresa matriz. A seguir, o método utilizado para a montagem de orçamento das seguintes contas:

4.1 Orçamento de Vendas

Para definir a meta de vendas 2012 da Matriz foi calculada a média das vendas realizadas dos meses setembro, outubro e novembro de 2011. Em seguida a média encontrada foi corrigida com o índice da inflação anual de 1,065, segundo divulgação pelo Banco Central do Brasil. Após o valor corrigido foi multiplicado pela média dos números de dias úteis do ano de 2012.

- Média dos meses de setembro, outubro e novembro de 2011= **R\$775.161,00**
- Inflação 2012: **1,065**
- Meta diária determinada (valor corrigido): **R\$825.547,00**
- Média número de dias úteis: **20**
- Valor da média mensal: **R\$16.510.940,00**

Com a meta mínima de vendas em mãos, em uma reunião realizada com os gerentes de venda em 18/11/2011 foi definida a meta mínima diária de R\$ 850.000,00 e mensal de R\$17.000.000,00, posteriormente essas metas foram negociadas, chegando ao valor estipulado final, conforme quadro 3 a seguir:

BASE DE CALCULO: REALIZADO 2011
BASE DE CALCULO: ORÇAMENTO PREVISTO PARA 2012

MÉDIA DE VENDAS DIÁRIA 2011 MATRIZ				META DE VENDAS DIÁRIA 2012 MATRIZ			
MESES	VENDA MENSAL	DIAS ÚTEIS	VENDA MÉDIA DIÁRIA	MESES	META OFICIAL 2012	DIAS ÚTEIS	META DIÁRIA 2012
JANEIRO . 2011	15.796.181	21	752.199	JANEIRO . 2012	17.400.000	21	828.571
FEVEREIRO . 2011	13.555.447	20	677.772	FEVEREIRO . 2012	16.500.000	19	868.421
MARÇO . 2011	14.895.875	21	709.327	MARÇO . 2012	17.500.000	22	795.455
ABRIL . 2011	13.717.396	19	721.968	ABRIL . 2012	17.000.000	20	850.000
MAIO . 2011	15.075.017	22	685.228	MAIO . 2012	17.850.000	22	811.364
JUNHO . 2011	13.304.808	21	633.562	JUNHO . 2012	17.100.000	20	855.000
JULHO . 2011	16.574.832	22	753.392	JULHO . 2012	18.150.000	22	825.000
AGOSTO . 2011	16.987.564	23	738.590	AGOSTO . 2012	18.600.000	23	808.696
SETEMBRO . 2011	16.146.736	21	768.892	SETEMBRO . 2012	17.200.000	19	905.263
OUTUBRO . 2011	15.699.896	20	784.995	OUTUBRO . 2012	18.000.000	22	818.182
NOVEMBRO . 2011 PROJEÇÃO	16.203.528	21	771.597	NOVEMBRO . 2012	18.100.000	20	905.000
DEZEMBRO.2011				DEZEMBRO.2012	18.100.000	20	905.000
MÉDIA DIÁRIA ANUAL	167.957.080		727.048	META ACUMULADA	211.500.000		

fonte: Sistema ATAC e inflação 6,6% a.a BACEN

fonte: Sistema ATAC e inflação 6,6% a.a BACEN

Quadro 3 – Orçamento de vendas 2012

Fonte: dados elaborados pelo setor de controladoria

4.2 Orçamento do custo de mercadoria vendida (CMV)

Para 2012, foram utilizados como CVM a média de margem de contribuição apurada no ano de 2011, que ficava em torno de 17%, com isso, considerou-se que os custos com mercadoria representavam 83% das vendas. Veja o quadro 4 a seguir:

ALJAR MATRIZ - VENDAS EXTERIA

Descrição/Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
FATURAMENTO	17.400.000	16.500.000	17.500.000	17.000.000	17.850.000	17.951.944	18.150.000	18.600.000	17.200.000	18.000.000	18.100.000	18.100.000	212.351.944
Devoluções													0
FATURAMENTO LIQ.	17.400.000	16.500.000	17.500.000	17.000.000	17.850.000	17.951.944	18.150.000	18.600.000	17.200.000	18.000.000	18.100.000	18.100.000	212.351.944
CMV (17,00%)	14.442.000	13.695.000	14.525.000	14.110.000	14.815.500	14.900.114	15.064.500	15.438.000	14.276.000	14.940.000	15.023.000	15.023.000	176.252.114

Quadro 4: Orçamento CMV

Fonte: dados elaborados pelo setor de controladoria

4.3 Orçamento de Frete

Para o cálculo do custo do frete, trabalhou-se com os dados apurados em 2011, considerando que o custo do frete representava 4% do faturamento. O quadro 5 abaixo mostra os valores de frete previstos para o ano de 2012.

Descrição/Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
FATURAMENTO	17.400.000	16.500.000	17.500.000	17.000.000	17.850.000	17.951.944	18.150.000	18.600.000	17.200.000	18.000.000	18.100.000	18.100.000	212.351.944
FATURAMENTO LIQ.	17.400.000	16.500.000	17.500.000	17.000.000	17.850.000	17.951.944	18.150.000	18.600.000	17.200.000	18.000.000	18.100.000	18.100.000	212.351.944
Frete s/ venda bruta 4%	696.000	660.000	700.000	680.000	714.000	718.078	726.000	744.000	688.000	720.000	724.000	724.000	8.494.078

Quadro 5: Orçamento de Frete

Fonte: dados elaborados pelo setor de controladoria

4.4 Orçamento de inadimplência

A empresa tem como meta mensal de inadimplência em 2012, 0,1% sobre o faturamento, conseguindo chegar com folga nessa meta, já que dados de anos anteriores mostram que a conta com devedores duvidosos fecha sempre abaixo de 0,1%.

QUADRO 6- INADIMPLÊNCIA REALIZADA 2011		
RECEITA	DEVEDORES DUVIDOSOS	%
184.847.228,37	180.680,45	0,098%

Quadro 6: Inadimplência 2011

Fonte: dados elaborados pelo setor de controladoria

QUADRO 7 - INADIMPLÊNCIA ORÇADA 2012		
RECEITA	DEVEDORES DUVIDOSOS	%
222.251.944,00	222.252,00	0,100%

Quadro 7 – Inadimplência 2012

Fonte: dados elaborados pelo setor de controladoria

4.5 Orçamento de Comissões sobre venda

As comissões sobre venda, assim como as despesas com frete se configuram as despesas variáveis da empresa. Foi utilizado como parâmetro de comissão sobre vendas, o percentual médio gasto com as comissões de 2011, valor esse que gira em torno de 2,4% sobre o valor do faturamento bruto. Dependendo da política de vendas adotada, esse percentual pode sofrer alguma variação. O quadro 8 abaixo mostra os valores esperados para o ano.

Descrição/Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
FATURAMENTO	17.400.000	16.500.000	17.500.000	17.000.000	17.850.000	17.951.944	18.150.000	18.600.000	17.200.000	18.000.000	18.100.000	18.100.000	212.351.944
Comissões s/ vendas	417.600	396.000	420.000	408.000	428.400	430.847	435.600	446.400	412.800	432.000	434.400	434.400	5.096.447

Quadro 8: Orçamento de comissão sobre venda

Fonte: dados elaborados pelo setor de controladoria

4.6 Orçamento despesas operacionais

As despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telefonemas, telegramas, material de escritório, depreciação, seguros, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros, (SANVICENTE E SANTOS, 1983).

Moreira (2002) reforça ainda mais a idéia, comentando que o “Orçamento de Despesas Comerciais e Administrativas envolve o planejamento dos valores a serem despendidos na comercialização e nas funções de apoio às atividades operativas.”

O orçamento operacional é composto pelas despesas financeiras, administrativas e de vendas da empresa, que são oriundas dos setores financeiro e comercial, sendo compostas por: salários, encargos sociais, pró-labore, materiais de escritório, luz, telefone, aluguel, água, combustível, viagens, despesas com serviços terceirizados, assinatura de jornais e revistas e treinamentos, etc.

Foi entregue para cada gestor uma planilha elaborada pelo setor de controladoria, (anexo 1) que levava em consideração todas as despesas que seriam gastas e tendo como base as despesas ocorridas no ano base do orçamento.

A projeção é baseada nos valores de 2011. Para as despesas com valores previstos em contrato, utilizou-se o percentual de reajuste conforme cláusula vigente no contrato.

Para o valor de salário considerou-se o salário base mais os reajustes anuais conforme o dissídio de 2011. Os gestores receberam uma planilha para ser orçado a previsão de contratação para o ano de 2012, incluindo o cargo e o salário esperado para a contratação. Após esses dados, constatou-se que a despesa prevista com pessoal aumentou em 15% em relação ao realizado em 2011.

Não foi considerado investimentos para o ano de 2012, somente o restante de quitação de investimentos realizado em 2011, com isso, o orçamento ficou 54% menor que o realizado 2011. No ano de 2011, a empresa mudou para uma sede mais ampla e moderna, não havendo necessidade de novos investimentos em instalações..

O quadro 9 abaixo mostra como ficou a variação do grupo de despesas ligadas a manutenção da operação:

QUADRO 9 – COMPARATIVO DE DESPESAS			
CONTAS	REALIZADO 2011	ORÇADO 2012	VARIAÇÃO
DESP PESSOAL	- 9.465.250,14	- 10.929.806,85	15,47%
DESP ADM	- 4.898.098,00	- 4.687.126,00	-4,31%
DESPESAS COM MATERIAIS	- 227.666,35	- 266.569,00	17,09%
INVESTIMENTOS	- 572.762,61	- 262.413,00	-54,18%

Quadro 9: Comparativo de despesas

Fonte: dados elaborados pelo setor de controladoria

4.7 Controle Orçamentário

O controle do orçamento é feito através de um sistema integrado chamado GESTOR em que todas as despesas e receitas são alimentadas. Através desse sistema, o usuário acompanha diariamente o orçado e o realizado de cada conta.

Os usuários desse sistema são os gestores de cada centro de custo orçado, os diretores e o setor de controladoria, que faz a análise dos desvios orçamentários.

Mensalmente, os controllers realizam uma reunião com os gestores para apresentação de resultados e questionamentos dos desvios orçamentários. Após essa reunião é feita uma apresentação à diretoria, onde são explanados os resultados e justificados os desvios.

A diretoria da empresa trabalha com o orçamento estático, ou seja, não aceita revisões orçamentárias, mesmo que haja alguma mudança de estrutura ou que os desvios sejam significantes.

O quadro 10 mostra o orçado e o realizado do período de janeiro a junho de 2012 de algumas contas do Demonstrativo de Resultado.

QUADRO 10- ORÇADO X REALIZADO - JANEIRO A JUNHO 2012				
Descrição	Orçado	Realizado	Desvio	Desvio %
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	108.811.944,00	105.533.240,95	- 3.278.703,05	-3,01%
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	- 90.267.814,00	- 85.884.593,31	4.383.220,69	-4,86%
COMISSÃO RCA	- 2.573.549,00	- 2.647.939,85	- 74.390,85	2,89%
FRETE SOBRE VENDA	- 4.298.908,00	- 3.264.784,89	1.034.123,11	-24,06%
DESPESSA PESSOAL	- 5.301.082,54	- 5.111.098,05	189.984,49	-3,58%
DESPESSA ADMINISTRATIVAS	- 2.294.293,00	- 2.492.526,62	- 198.233,62	8,64%
DESPESSAS TRIBUTARIAS	- 376.272,00	- 422.784,44	- 46.512,44	12,36%
DESPESSA / RECEITA FINANCEIRA	- 11.000,00	- 29.507,12	- 18.507,12	168,25%
DESPESSA COM MATERIAIS	- 130.177,00	- 168.513,12	- 38.336,12	29,45%
INVESTIMENTOS	- 135.359,00	- 177.400,19	- 42.041,19	31,06%
RESULTADO GERAL	588.744,46	400.424,07	- 188.320,39	-31,99%

Quadro 10: Orçado x realizado – janeiro a junho de 2012

Fonte: Sistema GESTOR

Percebe-se que algumas contas ficaram abaixo do orçado e outras acima. A conta com maior desvio orçamentário no período foi a de despesas financeiras. Nessa conta, está incluído as despesas com tarifas bancárias, juros de empréstimos e receitas de boletos e aplicações. A variação na conta se deu devido aquisição de empréstimo e conseqüentemente, aumento no valor de juros pagos. Segue abaixo uma abertura da conta para melhor visualização.

QUADRO 11 - ORÇADO X REALIZADO - DESPESAS FINANCEIRAS					
Descrição	Orçado	Realizado	Desvio	Desvio %	
DESP/REC FINANC	- 11.000,00	- 29.507,12	- 18.507,12	168,25%	
DESP BANCARIAS	- 152.000,00	- 183.733,78	- 31.733,78	20,88%	
JUROS PASSIVOS	- 180.000,00	- 336.469,57	- 156.469,57	86,93%	
DESC. CONCEDIDOS	- 3.000,00	- 3.652,98	- 652,98	21,77%	
RECEITA FINANCEIRA	120.000,00	265.205,61	145.205,61	121,00%	
TAXAS BOLETAS-REC FIN	204.000,00	229.143,60	25.143,60	12,33%	

Quadro 11 : Orçado x realizado Despesas Financeiras

Fonte: Sistema GESTOR

Outras contas que também tiveram uma alta variação de valores foram despesas com materiais e investimentos.

O resultado geral, ou seja, lucro efetivo do exercício, ficou 32% abaixo do esperado, representando em valores, R\$ 188.320,39 menor que o esperado pela diretoria, mostrando que nem sempre o maior valor de receita dará o melhor resultado, visto que as receitas de vendas, ficaram apenas 3% menor que o esperado. A variação negativa do resultado geral se deve efetivamente ao maior valor realizado de despesas.

4.8 Aspectos comportamentais no orçamento

As questões comportamentais, observadas nesta pesquisa, dizem respeito à forma de elaboração e utilização do orçamento pelas pessoas, o foco na rigidez do controle financeiro e as questões relativas à definição e cumprimento das metas.

O orçamento da empresa é parcialmente consultivo. Neste caso, os gestores são solicitados a opinar sobre demandas de sua área de atuação. A administração avalia e decide se inclui o item no orçamento.

Após a definição do orçamento, as metas financeiras são divulgadas para todos os responsáveis, incluindo os funcionários da operação. Para obter uma maior eficácia no alcance dos objetivos, a empresa possui um sistema de remuneração variável que integra o orçamento com o montante global da remuneração do ano de cada funcionário.

5 CONSIDERAÇÕES

O presente trabalho estudou a montagem do orçamento de uma empresa de distribuição e logística situada na cidade de Contagem.

Através dos conceitos básicos de Orçamento Empresarial fica evidenciado a importância do planejamento das atividades de uma empresa.

No geral, os dados mostram que o conhecimento prático e a percepção do negócio são fatores determinantes para a projeção das receitas e despesas do período.

A partir da previsão de vendas definida, permite-se determinar os demais recursos necessários para manter a operação, tais como materiais, mão de obra, investimentos, despesas administrativas entre outras para se chegar a um resultado desejado para o ano. O orçamento das vendas e despesas nos trazem dados que são de extrema importância para as decisões da empresa e que tem por finalidade detalhar onde podemos conquistar melhorias financeiras e determinar recursos que serão despendidos com a gestão da empresa.

Considerando apenas o período de janeiro a junho, percebe-se um desvio de apenas 3% no total das vendas esperadas, esse desvio foi aceito pela diretoria, já que o resultado das vendas sofre influência de fatores externos à empresa.

Já as despesas impactaram negativamente na avaliação, fazendo com que fechasse os resultados do período em 32% menor que o esperado. Como a diretoria não aceita revisão orçamentária, foi exigido para o segundo semestre de 2012 várias medidas para o corte de despesas desnecessárias e que acabaram por influenciar no resultado da empresa.

A elaboração e execução do orçamento empresarial deve ter envolvimento e comprometimento de todas as áreas da empresa, principalmente da alta administração para que possa ser disseminado para todos os demais níveis da empresa. Na empresa pesquisada, é função do setor de controladoria analisar e

controlar todo o processo orçamentário, desde a sua elaboração ao acompanhamento diário das contas. Através desse acompanhamento, os gestores conseguem visualizar os desvios com antecedência e trabalhá-los para que o resultado final não seja impactado.

O processo de controle orçamentário consiste na verificação do cumprimento de metas e objetivos estabelecidos na elaboração do orçamento. Portanto, a utilidade e a finalidade do orçamento não termina somente com a execução do mesmo, e sim deve servir de base para comparar o que foi orçado e o que efetivamente foi realizado, para que ao longo do período possa corrigi-lo e alterá-lo, para atingir o resultado final.

Para a contribuição ao atingimento de metas, a empresa atrela o orçamento ao sistema de remuneração variável de seus funcionários e gestores. O atingimento das metas orçadas representa o principal parâmetro para avaliação de desempenho. O sistema de recompensa pelo desempenho nem sempre é o mais indicado, pois muitas vezes podem criar incentivos para os gestores burlarem o sistema, tais como desenvolver artimanhas para melhorarem seus indicadores.

O planejamento e execução do orçamento permite análises que devem ajudar a obter informações relevantes, além de obrigar a administração a reavaliar as operações que possam ter ficado obsoletas ou ineficiente com o correr do ano.

6 REFERENCIAS

BLASCHEK, José Roberto; LOPES, Hilton de Araújo. *Orçamento empresarial: manter, aperfeiçoar ou abandonar?* In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9., 2005, Florianópolis, Santa Catarina. *Anais...* Florianópolis, Santa Catarina, 2005.

BRAGA, Roberto. *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1995.

CORDEIRO FILHO, José Bernardo. *Orçamento como ferramenta de gestão: do orçamento tradicional ao Advanced Budgeting*. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7., 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2007.

FERNANDES, Rogério Mário. *A Integração entre o orçamento empresarial e o ERP: A criação de um simulador orçamentário*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

FERNANDES, Rogério Mário. *Orçamento empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador*. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

FREZATTI, Fábio. *Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FREZATTI, Fábio. *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. 4. ed. São paulos: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. *Gestão de custos: contabilidade e controle*. São Paulo: Thomson, 2003.

HOJI, Masakasu. *Administração financeira: uma abordagem pratica*. São Paulo: Atlas, 2001.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. *Contabilidade gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

HORNGREN, Charles T. *Contabilidade de custo: um enfoque administrativo*. São Paulo: Atlas, 1978.

ISHISAKI, Norio. *A utilização do orçamento empresarial: um estudo em empresas da Região do Vale do Paraíba – SP*. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, 2003. Disponível < www.ppga.com.br/mestrado/2003/ishisaki-norio.pdf >, acesso em 28 de maio de 2012.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. *A relevância da contabilidade de custos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

JONES, Reginald L; TRENTIN, H. George. *Orçamento – a chave do planejamento e controle*. São Paulo: MC Graw Hil, 1978.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEITE, Rita Mara. *Orçamento empresarial: um estudo exploratório em indústria do Estado do Paraná*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - UFPR ,Curitiba, 2008.

LIMA, José Geraldo de . *Administração Financeira*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

LIMA, Mariomar de Sales, JORGE, José Luiz. *O planejamento orçamentário como fator de diferencial competitivo nas organizações: um estudo realizado em uma indústria do segmento eletroeletrônico*. In: ENCONTRO ENANPAD, 31.,2007, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

LUNKES, João Rogério. *Estudo sobre integração entre balance scorecard e o orçamento*. Revista Brasileira de Contabilidade, n. 136, jul./ago. 2002.

LUNKES, Rogério João. *Manual do Orçamento*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUNKES, ROGÉRIO JOÃO. *Manual de orçamento*. 2ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUES, A.C.F. *Orçamento estratégico: uma nova ferramenta para aumentar a lucratividade e a competitividade de sua empresa no curto prazo*. Campinas (SP): Alínea,2001.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing*. vol. 1. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MORALES, Pedro Paulo Galinho, *Importancia do Orcamento para as Empresas*. Disponível em 11 set. 2009 <http://www.webartigos.com/articles/21283/1/Almportancia-do-Orcamento-para-as-Empresas/pagina1.html>>, acesso em 06 de jun.2012)

MOREIRA, José Carlos. *Orçamento Empresarial: Manual de Elaboração*. 5. ed. São Paulo:Atlas, 2002.

NASCIMENTO, Artur Roberto do. *Avaliação do orçamento como instrumento de controle de gestão: um estudo de caso em uma indústria de fertilizantes*. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2006, Bauru, SP, *Anais...* São Paulo: UNESP, 2006.

NOREEN, Eric W; GARISSON, Ray H. *Contabilidade gerencial*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. *Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SANVICENTE, Antônio Zozatto; SANTOS, Celso da Costa. *Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHAEPPPI, João Paulo S. *Orçamento Empresarial*, disponível em 02 mar 2009 <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/orcamento-empresarial/21484/> acesso em 06 jun 2012

SOBANSKI, Jaert J. *Prática de orçamento empresarial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANLUCA, Júlio César, *Como Elaborar Um Orçamento Empresarial?* <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/orcamentoempresarial.htm> Acesso em 06 jun 2012

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. *Contabilidade gerencial*. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

WELSCH, Glen A. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

Anexo 1

PLANILHA ORÇAMENTÁRIA 2012 - EXEMPLO

EMPRESA
CUSTEIO - ANEXO 1

Centro Custos: Setor de Pessoal

OBS.: (PREENCHER SEM CENTAVOS)

PREENCHER SEM CENTAVOS

GRUPO DE CONTAS	CONTA CONTÁBIL	HISTORICO	MESES													
			JAN/DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
DESP. ADMINISTRATIVA	SERV. PREST. PJ	Mastermaq - Sistema de folha pgto.	250													
	SERV. PREST. PJ	Copyline -Locação de impressoras	200													
	REP. CONS. EQUIP.	Relotécnica - Manutenção relógio de ponto				300				300			300			
DESPESAS COM MATERIAIS	IMP MAT EXPEDIENTE	Material de escritorio		20		20			30		30		40		40	

OBSERVAÇÕES:

- 1) A PLANILHA PADRÃO DEVERÁ SER PREENCHIDA CONFORME O EXEMPLO ACIMA SEM CENTAVOS.
- 2) CASO O VALOR SEJA O MESMO DE JAN A DEZ PODERÁ SER UTILIZADO O PREENCHIMENTO SÓ DA PRIMEIRA COLUNA.

Anexo 2

PLANILHA ORÇAMENTÁRIA 2012

EMPRESA

PREVISÃO DE CONTRATAÇÃO - ANEXO 2

**PRAZO LIMITE PARA
DEVOLUÇÃO: 25/10/11**

Centro de Custos:

Nº	Função	Mês de contratação	Salário Previsto

