

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE – FEAAC**  
**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE**

**MODELO CONCEITUAL DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO À LUZ DO GECON EM EMPRESAS DE  
PEQUENO PORTE: ESTUDO DE CASO**

**EDUARDO RODRIGUES LINHARES**

**FORTALEZA – CEARÁ**

**2005**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**EDUARDO RODRIGUES LINHARES**

**MODELO CONCEITUAL DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO À LUZ DO GECON EM EMPRESAS DE  
PEQUENO PORTE: ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – FEAAC, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Orientador: William Celso Silvestre

**FORTALEZA – CEARÁ**

**2005**

**EDUARDO RODRIGUES LINHARES**

**MODELO CONCEITUAL DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO À LUZ DO GECON EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – FEAAC, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do grau de Mestre em Controladoria, do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Professores que compuseram a Banca:

---

Presidente: Prof. Dr. William Celso Silvestre  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Membro: Profa. Dra. Márcia Martins Mendes de Luca  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Membro: Profa. Dra. Vera Maria Rodrigues Ponte  
Universidade Estadual do Ceará - UECE

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a meus pais o Sr. Francisco da Chagas Linhares e a Sra. Clotildes Rodrigues Linhares, e minha irmã Aline Rodrigues Linhares que viabilizaram de todas as formas a realização do mestrado, dando-me todo o suporte necessário, pois sem eles não seria possível à conclusão deste sonho.

Agradeço ao meu orientador o Prof. Dr. William Celso Sivestre, por ter compreendido o meu propósito e ter me apoiado todo o tempo com sua orientação sempre esclarecedora.

Agradeço a Banca Examinadora composta pela Profa. Dra. Márcia Martins Mendes de Luca e pela Profa. Dra. Vera Maria Rodrigues Ponte, por ter me dado críticas construtivas em relação ao meu trabalho, o que me fez melhorar no mesmo e crescer como pessoa.

Agradeço ao Prof. Dr. Armando Catelli, por ter dispensado sempre que precisei do seu tempo à atenção que foi necessária para a construção deste trabalho.

Agradeço a coordenação do mestrado profissional em controladoria em especial a Prof. Dra. Sandra Santos, por ter na medida do possível me compreendido e solucionado meus problemas acadêmicos.

Agradeço a Fernando Elísio Frota, Catharina Maria de Albuquerque Frota e Catharina Frota Ribeiro, por terem aberto as portas de sua empresa para a realização da pesquisa.

Agradeço à Íris Guilherme Bonfim, por compreender todos os momentos das minhas ausências, e me apoiar nas ocasiões mais difíceis, pelo qual tive que enfrentar nos momentos finais.

Agradeço a todos os colegas de classe do mestrado em especial aos colegas Jossandra do Carmo Sampaio, Margarida Claudia Alves Eloy da Costa, Maria Goreth Sousa de Azevedo, Miguel Carioca Neto e Paula Roberta Matos Alves, por terem me apoiado e me ajudado com a pesquisa.

Agradeço também aos colegas do Escritório de Contabilidade OASCON S/S Ltda., pelo fato de ter compreendido todas as minhas ausências.

*“Para ser grande, sê inteiro: nada teu exagera ou exclui. Sê todo em cada coisa. Põe quanto és no mínimos que fazes. Assim como em cada lago a lua toda brilha, porque alta vive.” (Fernando Pessoa)*

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo verificar a aplicabilidade do modelo de processo orçamentário proposto pelo GECON, atuando como instrumento que auxiliará o gestor a atingir os resultados desejados para seus produtos, elegendo o resultado econômico como validador das decisões tomadas, com vistas à correção dos rumos que levam à consecução da meta de resultado esperada. O Método utilizado para esta pesquisa foi o dedutivo, tendo como objetivo metodológico a pesquisa descritiva, utilizando os procedimentos do Estudo de Caso, no qual, através da verificação dos procedimentos do processo orçamentário em Uma empresa de pequeno porte respondeu à situação problema. Para isso, utilizou-se a abordagem qualitativa. O modelo proposto pelo GECON tem a virtude de apoiar todo o processo de gestão, identificando as variações de inflação, ajuste de planos, volumes, eficiência e preços, dos quais o gestor obtém um relato detalhado, de onde e em quanto, em termos monetários, foram os desvios, subsidiando, para que possa agir pró-ativamente, a busca da consecução dos resultados esperados. A identificação de padrões, tanto em termos físicos quanto em termos monetários, como também suas alterações, para tornar a meta viável, é importante ponto desta Dissertação. O trabalho propõe a utilização de um índice interno de preços, específico para a empresa, como forma complementar ao processo de planejamento operacional, auxiliando, principalmente, na fase do plano original e corrigido, podendo ser utilizado para outros fins. Conclui-se que o modelo apresentado neste trabalho satisfaz à necessidade informativa do gestor, no alcance de um melhor resultado, levando-se em conta a realidade vivenciada pela empresa inquirida.

Palavras-chaves: Orçamento. GECON. Resultado.

## **ABSTRACT**

This work has an aim to verify the applicability of a budget plan, proposed by GECON, acting as an instrument that helps the manager to get the expected results for his products, electing the economic result as a valuator of taken decisions, aiming the correction of directions which take to the accomplishment of an expected goal, in terms of results. The Method used in this research was a deduction one, setting up as a methodologic objective a describing investigation, using the proceedings in a Study of Case. It was chosen a small company to inform about the universe of the problem-situation. For this, it was developed a qualitative approach. In relation to GECON's model, it is said, by this work, that it is a very good tool, provided that it's able to identify the inflation variations and very useful in plans adjustment, volumes, efficiency and prices, giving to the manager a detailed report, in monetary terms, concern on possible deviations, helping a pro-active behavior from the manager's part. This study analyses standards, as an physical terms as in a monetary aspect, their alternations and how they influence in the process of reaching goals in the business world. This work proposes a price-index, an internal one, specific for the company, considering the reality in which it is inserted. The present works reposes GECON's model as the best one to satisfy the manager's information needs, according to conclusions taken during the stages of the research adjoining the studied company.

Key-Word: Budget. GECON. Result.

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - PLANEJAMENTO OPERACIONAL E CONTROLE – “PRODUTO 1” (PARTE 1) .....	167
ANEXO 2 - PLANEJAMENTO OPERACIONAL E CONTROLE – “PRODUTO 1” (PARTE 2) .....	168
ANEXO 3 - PLANEJAMENTO OPERACIONAL E CONTROLE – “PRODUTO 1” (PARTE 3) .....	169
ANEXO 4 – PLANEJAMENTO OPERACIONAL E CONTROLE – “PRODUTO 1” (PARTE FINAL).....	170
ANEXO 5 – PLANEJAMENTO OPERACIONAL E CONTROLE – “PRODUTO 2” (PARTE 1) .....	171
ANEXO 6 – PLANEJAMENTO OPERACIONAL E CONTROLE – “PRODUTO 2” (PARTE 2) .....	172
ANEXO 7 – PLANEJAMENTO OPERACIONAL E CONTROLE – “PRODUTO 2” (PARTE 3) .....	173
ANEXO 8 – PLANEJAMENTO OPERACIONAL E CONTROLE – “PRODUTO 2” (PARTE FINAL).....	174
ANEXO 9 – PLANEJAMENTO OPERACIONAL E CONTROLE – “PRODUTO 3” (PARTE 1) .....	175
ANEXO 10 – PLANEJAMENTO OPERACIONAL E CONTROLE – “PRODUTO 3” (PARTE 2) .....	176
ANEXO 11 – PLANEJAMENTO OPERACIONAL E CONTROLE – “PRODUTO 3” (PARTE 3) .....	177
ANEXO 12 – PLANEJAMENTO OPERACIONAL E CONTROLE – “PRODUTO 3” (PARTE FINAL).....	178
ANEXO 13 – PLANEJAMENTO OPERACIONAL E CONTROLE – “PRODUTO 4” (PARTE 1) .....	179
ANEXO 14 – PLANEJAMENTO OPERACIONAL E CONTROLE – “PRODUTO 4” (PARTE 2) .....	180
ANEXO 15 – PLANEJAMENTO OPERACIONAL E CONTROLE – “PRODUTO 4” (PARTE 3) .....	181
ANEXO 16 – PLANEJAMENTO OPERACIONAL E CONTROLE – “PRODUTO 4” (PARTE FINAL).....	182

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 2-1 – PROCESSO DE ACUMULAÇÃO .....	27
ILUSTRAÇÃO 2-2 - VISÃO GERAL DO PROCESSO DE GESTÃO – CONTROLE.....	34
ILUSTRAÇÃO 2-3 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	39
ILUSTRAÇÃO 2-4 - PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO .....	42
ILUSTRAÇÃO 2-5 – MODELO DA EQUAÇÃO DO RESULTADO.....	52
ILUSTRAÇÃO 3-1 – MODELO DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL – GECON – ORÇAMENTO.....	60
ILUSTRAÇÃO 3-2 – MODELO DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL – GECON – PADRÃO E REALIZADO.....	63
ILUSTRAÇÃO 3-3 – MODELO DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL – GECON – VARIAÇÕES.....	66
ILUSTRAÇÃO 4-1 – EXEMPLO DE FICHA TÉCNICA DO “PRODUTO 1” EM DEZEMBRO DE 2004 .....	95

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 2-1 – DIFERENÇAS FUNDAMENTAIS ENTRE LUCRO CONTÁBIL E LUCRO ECONÔMICO .....	33
QUADRO 3-1– COMPARATIVO DO CUSTO-PADRÃO IDEAL VERSUS CUSTO-PADRÃO CORRENTE.....	70
QUADRO 3-2– PONDERAÇÃO DAS DESPESAS DAS PESSOAS PARA SE VERIFICAR A VARIAÇÃO DOS CUSTOS NO IPCA EM JULHO DE 2005.....	84
QUADRO 4-1 – REPRESENTAÇÃO DAS PROPORÇÕES DOS PRODUTOS SOBRE O SEU PRÓPRIO GRUPO DE PRODUTOS E SOBRE AS VENDAS TOTAIS .....	92
QUADRO 4-2 – MODELO TRADICIONAL DE APURAÇÃO DE RESULTADO POR PRODUTO – “PRODUTO 1” .....	96
QUADRO 4-3– PONDERAÇÃO DAS DESPESAS PARA SE VERIFICAR A VARIAÇÃO DOS CUSTOS NO IIPE.....	99
QUADRO 4-4 – MATRIZ RESUMO DO ÍNDICE INTERNO DE PREÇOS DA EMPRESA – IIPE.....	100
QUADRO 4-5 – EXEMPLO DE “PESOS” DO GRUPO DE CARNES – FRIOS – DESIDRATADOS .....	104
QUADRO 4-6 – ORÇAMENTO ORIGINAL – “PRODUTO 1” .....	109
QUADRO 4-7 – PROGRAMAÇÃO DOS VOLUMES DE VENDAS.....	110
QUADRO 4-8 – PROGRAMAÇÃO DOS PREÇOS DE VENDA.....	111
QUADRO 4-9 – PROGRAMAÇÃO DOS CUSTOS DIRETOS VARIÁVEIS DE PRODUÇÃO .....	112
QUADRO 4-10 – FORMAS E CONDIÇÕES DE PAGAMENTO POR MÊS.....	114
QUADRO 4-11 – ORÇAMENTO CORRIGIDO – “PRODUTO 1” .....	118
QUADRO 4-12 – PREÇOS DE VENDAS CORRIGIDO .....	119
QUADRO 4-13 – ÍNDICE INTERNO DE PREÇO EMPRESA POR MÊS (RESUMIDO) .....	120
QUADRO 4-14 – CUSTOS VARIÁVEIS DE PRODUÇÃO CORRIGIDOS .....	122
QUADRO 4-15 – ORÇAMENTO AJUSTADO – “PRODUTO 1” .....	125
QUADRO 4-16 – PROGRAMAÇÃO DOS VOLUMES DE VENDAS AJUSTADOS A CURTÍSSIMO PRAZO.....	126
QUADRO 4-17 – DESPERDÍCIO POR PRODUTO E POR PERÍODO EM PORCENTAGEM.....	127
QUADRO 4-18 – ÍNDICES-PADRÃO DE UTILIZAÇÃO DOS INSUMOS .....	127
QUADRO 4-19 – VOLUMES REALIZADOS.....	130
QUADRO 4-20 – PADRÃO – “PRODUTO 1” .....	132
QUADRO 4-21 – REAL – A VALORES-PADRÃO – “PRODUTO 1”.....	136
QUADRO 4-22 – PREÇOS DE VENDAS REALIZADO.....	137
QUADRO 4-23 – CUSTOS VARIÁVEIS DE PRODUÇÃO REALIZADOS.....	138

QUADRO 4-24 – REAL – A ÍNDICES-PADRÃO – “PRODUTO 1” .....	140
QUADRO 4-25 – VARIAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS – “PRODUTO 1” .....	141
QUADRO 4-26 – VARIAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS – “PRODUTO 1” .....	155

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	14
1.2	PROPOSIÇÃO DO TRABALHO .....	16
1.2.1	<i>Objetivo Geral</i> .....	17
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i> .....	17
1.3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	18
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	19
1.5	PRESSUPOSTOS .....	20
1.6	METODOLOGIA .....	21
1.6.1	<i>Método de Abordagem da Pesquisa</i> .....	21
1.6.2	<i>Tipologia de Pesquisa</i> .....	21
1.7	INSTRUMENTAÇÃO DA PESQUISA.....	23
1.8	TRATAMENTO DOS DADOS .....	24
1.9	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	24
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>26</b>
2.1	VISÃO GERAL DA TEORIA DA GESTÃO ECONÔMICA – GECON.....	26
2.2	RESULTADO ECONÔMICO E RESULTADO CONTÁBIL.....	31
2.3	PROCESSO DE GESTÃO.....	33
2.3.1	<i>Planejamento</i> .....	34
2.3.2	<i>Execução e Controle</i> .....	43
2.4	PROCESSO ORÇAMENTÁRIO.....	49
<b>3</b>	<b>MODELO CONCEITUAL DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO PROPOSTO PELO GECON</b>	<b>57</b>
3.1.1	<i>Variações Orçamentárias</i> .....	63
3.2	PADRÕES .....	66
3.2.1	<i>Conceituação de custo-padrão</i> .....	67
3.2.2	<i>Tipos de Padrão</i> .....	69

3.2.3	<i>Estabelecimento de padrões</i> .....	71
3.2.4	<i>Vantagens do uso de padrões</i> .....	74
3.2.5	<i>Limitações e desvantagens do uso de padrões</i> .....	77
3.2.6	<i>Considerações gerais sobre padrões</i> .....	79
3.3	NÚMEROS-ÍNDICE.....	81
3.3.1	<i>índice interno de preços</i> .....	84
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>88</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	88
4.2	EM RELAÇÃO AO PROCESSO DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL E ESTRATÉGICO.....	90
4.3	EM RELAÇÃO AOS PRODUTOS SUBMETIDOS AO ESTUDO DE CASO .....	91
4.4	EM RELAÇÃO AOS PREÇOS DE INSUMOS COLETADOS .....	93
4.5	DEFINIÇÃO DOS PADRÕES.....	93
4.6	DEFINIÇÃO DO ÍNDICE INTERNO DE PREÇOS .....	97
4.7	PROCESSO ORÇAMENTÁRIO.....	105
4.7.1	<i>Orçamento Original</i> .....	108
4.7.2	<i>Adequações no Orçamento</i> .....	117
4.7.3	<i>Variações no Processo Orçamentário</i> .....	140
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>156</b>
5.1	CONCLUSÕES.....	156
5.2	RECOMENDAÇÕES .....	160
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>161</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>167</b>

# 1 INTRODUÇÃO

É sabido que a forma em como é vista e aplicada a Contabilidade, em muitas empresas, permanece, ainda, centrada na Contabilidade Ortodoxa, apesar deste procedimento não mais atender à demanda das novas necessidades empresariais, servindo antes às prerrogativas do controle fisco-tributário, alijando, assim, respostas pertinentes à problemática empresarial.

Observa-se, no ambiente das micro e pequenas empresas, que a Contabilidade passou a manter relação intrínseca com a política tributária; impostos, taxas, obrigações acessórias, legislação fiscal, entre outras, atestando que esta ciência, no entendimento do senso comum, age simplesmente como um mero instrumento apurador de impostos (agente intermediário do fisco). Com isso, em muitos casos, para empresas desse porte, a Contabilidade restringe boa parte do potencial que a tornaria ferramenta imprescindível aos gestores, na condução dos negócios de suas firmas.

Devido à grande competitividade existente no mundo globalizado, as firmas se obrigam a estar, periodicamente, certificando-se de que o objetivo traçado como meta de resultado esteja em processo de consecução. Para isso, a empresa precisa deixar bem claro o conteúdo de dois pontos: o primeiro diz respeito ao que a empresa, em termos de resultado, quer atingir; o segundo refere-se aos meios utilizados para conseguir o resultado desejado. Neste aspecto, o planejamento operacional, via processo orçamentário, é procedimento irrecusável.

Através de estudos e verificações e até mesmo a consultas feitas ao Prof. Dr. Armando Catelli, observa-se que a Gestão Econômica de Empresas – GECON

([www.gecon.com.br](http://www.gecon.com.br)), aplicada em grandes corporações, pode também ser empregada em empresas de qualquer porte, sem que, necessariamente, tenha de utilizar de todos os conceitos da forma em como prescreve o Modelo GECON, de maneira tal que esses conceitos possam ser segmentados para a consecução do objetivo geral e ou específico do proprietário da empresa.

Como o GECON tem seu foco voltado para a eficácia empresarial, em que se busca, primeiramente, garantir a continuidade do empreendimento através do cumprimento da missão e, depois, na obtenção de resultados, sendo esse último um dos principais objetivos empresariais, nada mais normal que o empreendimento necessite de instrumentos que efetuem o planejamento e o controle dos resultados, para garantir solução de continuidade.

Peleias (1999) ressalta o uso de padrões, como norteadores da eficácia empresarial e, também, dentro do processo orçamentário, para avaliação do resultado e do desempenho, através do controle, com a função de manter a organização centrada no atingimento da meta inicialmente estabelecida.

### ***1.1 Formulação da Situação Problema***

A globalização é um fenômeno irreversível, veio para ficar. Afetou e continua afetando todas as modalidades de empresa, atingindo, direta ou indiretamente, os resultados obtidos pelas instituições no andamento de suas operações. Hoje, muitos países do 3º. mundo amargam um estado de recessão crônica, intensa, devido a toda uma sucessão de modelos econômicos.

Com este cenário, os micros, pequenos e médios empresários, muitas vezes, vêm-se de mãos atadas no trato de seus negócios; nem sequer sabem a que ou a

quem atribuir a responsabilidade pela situação que atravessam. Quase nunca atentam para o fato de não terem realizado uma mensuração de resultados correta, acompanhada de um planejamento realista de suas atividades. Muitos deles, então, recorrem ao SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, com a finalidade de encontrar consultoria e respaldo técnico à gestão de suas empresas.

O empirismo dos médios e pequenos empresários leva a que se arrisquem em suas tomadas de decisão. Percebe-se, também, que, a despeito de muitos terem idéias inovadoras com relação a novos produtos e / ou serviços úteis à sociedade, carecem, contudo, de orientação técnica sobre como administrar a área operacional de seus estabelecimentos, não tendo, assim, como assegurar, com propriedade, a sobrevivência de suas empresas.

Tendo em vista não ser de fácil acesso uma literatura que aborde com clareza a realidade das empresas do porte supracitado e que correspondem a 99,86% (noventa e nove inteiros e oitenta e seis centésimos por cento) das empresas em funcionamento no Brasil, segundo dados oferecidos pelo IBGE (2000) e na busca de contribuir para o processo de gestão empresarial, mais especificamente no que se relaciona ao processo de planejamento operacional, faz-se necessário efetuar as adaptações necessárias às teorias existentes, para atender às condições ambientais das empresas de pequeno porte.

Entre as diversas teorias que agregam valor ao exercício do gestor está a da Gestão Econômica de Empresas – GECON, que reúne conhecimentos de atuação sinérgica, servindo de suporte à proposição desta Dissertação. Assim, este trabalho fez a opção de seu uso como doutrina de apoio. Nestes termos, a situação

problema que se pretende responder insere o seguinte questionamento, no delineamento de seu estudo de caso:

**Como aplicar o modelo conceitual de controle orçamentário, proposto pelo GECON, em uma empresa de pequeno porte?**

## ***1.2 Proposição do Trabalho***

Este trabalho, em princípio, se propõe a verificar a forma em como é aplicado o modelo conceitual de controle orçamentário preconizado pelo GECON, em uma empresa de pequeno porte. Para isso, mobiliza o levantamento das informações necessárias, dentro do ambiente da empresa, para dar suporte e construir a elaboração do referido modelo.

O presente trabalho trata ainda, da caracterização do tipo de empresa que possui condições para aplicar o modelo em questão, pois isto é condição *sine qua non* para a obtenção correta das informações necessárias, com a finalidade de se atingir o objetivo principal do modelo orçamentário: o de gerar o controle.

Outra proposta diz respeito ao controle orçamentário, elaborado através da constatação das variações existentes durante o processo de elaboração e adaptação dos planos, para torná-los mais próximos do real. Como forma de complementar o processo orçamentário, o trabalho se propõe a calcular as variações orçamentárias e conjecturar sobre alguns aspectos relevantes que podem influenciar as decisões gerenciais, através do cotejo dos resultados pretendidos com os resultados alcançados, sendo detectado se esses resultados estão ou não ocorrendo, via controle e quantificação do montante que está propiciando tais desvios na consecução das metas pretendidas.

Vale ressaltar que o trabalho se restringe à apresentação de informações pertinentes às variáveis identificadas nos diversos planos operacionais, sem, todavia, abrigar a pretensão de indicar alternativas de ação para correção dos rumos percorridos.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Verificar a aplicabilidade do processo orçamentário preconizado pelo GECON e sua aderência em empresas de pequeno porte.

Verificar, no sentido de constatar e comprovar, a condição de aplicação do modelo orçamentário, e, se a aplicabilidade é ponderada pelo grau de acomodação e adaptação de tal modelo à realidade operacional da empresa em estudo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Apresentar a proposta do modelo conceitual de controle orçamentário, defendido pelo GECON;
- Sugerir um índice interno de preços, específico para a empresa, objeto de estudo, este, tendo como finalidade atender exigências do processo orçamentário;
- Identificar a forma em como são caracterizados os padrões dos produtos, tanto em termos quantitativos quanto em termos pecuniários;
- Identificar as diversas variações existentes, desde a fase de programação e até a etapa de realização dos planos, de acordo com o modelo GECON;

- Identificar os resultados econômicos proporcionados por cada produto estudado durante o processo de gestão no período aprazado.

### **1.3 Justificativa do Estudo**

O GECON possui reconhecida riqueza conceitual, no que tange aos conceitos de mensuração econômica que agregam valor ao ramo da Controladoria, mantendo, dessa forma, estreita relação com a necessidade informativa do gestor, não só por resultar de uma compilação de diversas teorias existentes, mas também, por apoiar o processo de planejamento operacional, proporcionando ao tomador de decisão, na fase de elaboração dos planos, diversas alternativas, repassando-lhe o necessário detalhamento no trato das questões.

Em virtude das constantes mudanças ambientais pelas quais a empresa é impactada, é mister conhecer os elementos que influenciam tais alterações a que a empresa tem, forçosa e constantemente, de se adaptar. Dinamismo é a palavra de ordem. Por esse motivo, entidades que conseguem identificar e corrigir, prontamente, desvios detectados, possuem diferencial competitivo sobre as demais. Sendo assim, conhecer onde ocorrem os desvios torna-se importante, pois só então, a partir da detecção dos mesmos, é que se pode tomar alguma atitude voltada à correção das metas planejadas como ideais.

Nesse contexto, faz-se necessário não somente planejar o alcance de resultados, como tentativa de programação do futuro, mas também identificar, após sua obtenção, que desvios ocorreram, em relação ao que anteriormente se esperava, estabelecendo-se uma forma de controle sobre os resultados.

Outro aspecto importante é que, normalmente, as empresas de pequeno porte raramente têm chance de dispor de uma literatura específica, voltada para seus problemas. Costumeiramente, utiliza-se o que já é aplicado em grandes empresas. O problema principal, em empresas de menor porte, advém principalmente de seu caráter financeiro, somado ao alto grau de empirismo que as domina, sendo, no entanto, o fator financeiro o maior responsável por uma posição restritiva, no que tange às soluções empregadas nas empresas de grande porte. Destarte, não há como se eximir da obrigação de encontrar soluções exeqüíveis e de dispêndio reduzido.

Justifica-se, assim, o propósito deste trabalho, no intento de proporcionar ao gestor do pequeno negócio um modelo de informações sobre planejamento de resultados de produtos, que poderá auxiliá-lo a se manter no caminho desejado, com respaldo na teoria GECON, cabendo, aqui, ressaltar a convenção contábil da materialidade, na qual se diz que o custo da informação deve ser viável, em outras palavras, o custo de produzir a informação jamais deverá ultrapassar o benefício por ela gerado. Desta maneira, é claro que uma informação, venha ela de qualquer teoria, deve apresentar custo razoável, preservar o caráter informativo, ser de boa qualidade, passível de ser útil ao tomador da decisão.

#### ***1.4 Delimitação do Estudo***

Este trabalho foi realizado na cidade de Fortaleza, capital do Estado do Ceará, sendo, portanto, esta sua circunscrição geográfica. Outros fatores que levaram a delimitar o estudo assim se apresentam:

- a) Primeiramente para que haja viabilização da pesquisa, é necessário que o local a ser investigado seja, a princípio, próximo ao local onde o pesquisador desempenha sua atividade profissional e nele também reside. Por esse motivo, a escolha da cidade de Fortaleza foi a mais apropriada;
- b) A escolha da empresa do ramo de panificação, deu-se em função do fácil acesso que o pesquisador possui a este gênero de negócio;
- c) Outro fator relevante para a escolha da empresa foi a consistência verificada no seu banco de dados, devido à importância que os administradores dão à informação, ao julgarem-na como um dos fatores estratégicos na administração de uma empresa. A empresa dispunha, em seu banco de dados, de quase todas as informações necessárias ao desenvolvimento do estudo; e
- d) Por último, o trabalho limitou a estudar o processo orçamentário e a formação de resultados para alguns produtos específicos da empresa, que podem, posteriormente, ser reaplicados aos seus outros produtos e até mesmo em outras empresas que possuam características similares as da empresa estudada.

### **1.5 Pressupostos**

O pressuposto utilizado neste trabalho parte da seguinte conjectura: o modelo conceitual de controle orçamentário, proposto pelo GECON, é aplicável e exeqüível em empresas de pequeno porte.

## **1.6 Metodologia**

A Metodologia compila, num só corpo, a forma e os métodos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Para tanto, requer que os procedimentos guardem o máximo de neutralidade possível, tendo como finalidade dotar a execução do trabalho de pressupostos reconhecidamente científicos.

### **1.6.1 Método de Abordagem da Pesquisa**

O método utilizado nesta pesquisa foi o método dedutivo, que, segundo Marconi e Lakatos (2001, p. 106), compreende a metodologia de abordagem “que, partindo das teorias e leis, na maioria das vezes, prediz a ocorrência dos fenômenos particulares”. Logo, partindo da aplicação do modelo orçamentário, proposto pelo GECON, infere-se sua utilização em empresas, tanto de pequeno como de grande porte.

### **1.6.2 Tipologia de Pesquisa**

#### **1.6.2.1 Dos Objetivos**

Em relação aos objetivos da pesquisa, pode-se considerar a pesquisa como descritiva, que, segundo Barros e Lehfeld (1986, p. 90-91)

É aquela em que o pesquisador “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis)” (sic) sem manipulá-los. (...) Neste tipo de pesquisa não há interferência do pesquisador, isto é, ele não manipula o objeto de pesquisa. Procura descobrir a freqüência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

Ratifica-se, aqui, o papel do pesquisador quando da averiguação e ao inferir suas conclusões, sem a presença de qualquer interferência no curso normal das atividades empresariais da firma.

### **1.6.2.2 Dos Procedimentos**

No que diz respeito aos procedimentos envidados, declara-se que esta pesquisa pertence ao grupo do tipo estudo de caso, pois, conforme Bruyne, Herman e Schoutheete (1977 apud Beuren, 2004, p. 84), “o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas, com vistas a apreender a totalidade de uma situação”.

Em um estudo de caso, segundo Beuren (2004, p. 84), “o pesquisador tem a oportunidade de verificar *in loco* os fenômenos a serem pesquisados, podendo esta condição ser de grande valia, quando bem aproveitado”.

A pesquisa de campo, em questão, iniciou-se em junho de 2004, com visitas periódicas à empresa em estudo, coleta de dados diretamente do sistema de informações da própria empresa, sendo estes posteriormente compilados e agregados ao corpo do trabalho.

Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que, segundo Beuren (2004, p. 86), acontece “quando objetiva recolher informações e conhecimentos prévios, acerca de um problema para o qual se procura resposta”. Partiu-se, pois, de conhecimentos previamente já difundidos em várias bibliografias, com o fim de alcançar a solução para a situação problema.

Outro procedimento adotado neste trabalho foi a pesquisa documental, que de acordo com Gil (1999 apud Beuren, 2004, p. 89), “baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. Foi necessário durante a pesquisa de campo, coletar os diversos dados registrados no banco de dados da empresa estudada, sem

que antes tivessem passado por qualquer análise, sendo, portanto, esses dados brutos rearrumados.

O estudo foi concluído em 04 de junho de 2005.

### ***1.6.2.3 Da Abordagem***

A abordagem utilizada neste trabalho pode ser classificada como qualitativa, dado à profundidade e ao detalhamento concedido ao estudo do planejamento operacional referente a um produto modelo, condição requerida pela abordagem acima citada, conforme é aludido por Richardson (1999, p. 80 apud Beuren, 2004, p. 91), quando ressalta como característica desta metodologia o “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento do indivíduo”.

## ***1.7 Instrumentação da Pesquisa***

Os instrumentos de pesquisa são, de acordo com Beuren (2004, p. 84), uma espécie de coleção de “preceitos ou processos que o cientista deve utilizar de forma lógica e sistemática, o processo de coleta, análise e interpretação de dados”. Deste modo, foi constituído o objeto do qual o pesquisador se utilizou para efetuar suas observações.

A coleta de dados realizada nesta pesquisa, em razão de sua instrumentalização, obedece aos padrões da observação sistemática, na qual, segundo Beuren (2004, p. 130), “presume-se que o pesquisador saiba exatamente quais informações são relevantes para atingir os objetivos propostos”. A autora ressalta, também, que, “para a consecução da observação sistemática, vários

instrumentos auxiliares podem ser empregados, como: quadros, anotações, escalas, dispositivos eletrônicos e mecanismos, entre outros”, enquadrando-se nesta assertiva o modo em como os dados foram coletados, retendo o pesquisador o controle da situação e de seu objetivo, explicitamente.

### **1.8 Tratamento dos dados**

Os dados foram coletados diretamente do banco de dados da empresa, advindos, portanto, de fonte primária. Para o tratamento dos mesmos, utilizou-se a técnica de análise de dados, em que, segundo Gil (1999 apud Beuren, 2004, p. 136), “o objetivo é organizar sistematicamente os dados, de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema da investigação” e, ainda definida por Kerlinger (1980, p. 353 apud Beuren, 2004, p. 136) como sendo “a categorização, ordenação, manipulação e sumarização dos dados”, fazendo com que a massa de dados coletados, depois de tratados, possa finalmente responder aos questionamentos da pesquisa.

### **1.9 Organização do Estudo**

Esta Dissertação foi construída em 5 (cinco) capítulos:

O Capítulo I, é a parte introdutória da Dissertação, que explicando o que motivou a elaboração do trabalho e os processos metodológicos adotados pelo estudo.

O Capítulo II, intitulado Fundamentação Teórica, tem a função de apresentar o referencial teórico que serviu de base ao desenvolvimento da pesquisa.

No Capítulo III, é o que trata de discorrer a respeito do modelo conceitual de controle orçamentário proposto pelo GECON, considerando os aspectos teóricos relevantes para a formatação do mesmo.

O Capítulo IV, Resultados da Pesquisa, discorre-se a forma em como a pesquisa foi desenvolvida, quais os produtos estudados, em que período ocorreu e que dados que foi necessário compilar, para que fosse possível responder à Situação-Problema.

Finda-se com o Capítulo V, rotulado de Conclusões e Recomendações, em são efetuadas conclusões sobre o modelo estudado, acrescidas das recomendações necessárias ao aprofundamento da temática.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### ***2.1 Visão Geral da Teoria da Gestão Econômica – GECON***

A Gestão Econômica de Empresas, doravante a ser referenciado pela sigla GECON, traduz-se por gestão voltada à eficácia empresarial. Foi desenvolvido por um centro de estudos da Universidade de São Paulo (USP), o Núcleo GECON, produzindo artigos científicos e difundindo um sistema que abrange conhecimentos sobre sistemas de gestão e de informação voltados para a empresa, procurando corroborar a busca da eficácia empresarial, ou seja, do melhor resultado global da empresa, resultado este que deve ser, antes de tudo, econômico, pois “representa o incremento da riqueza da empresa, de seu patrimônio ou de seu valor” (Pereira, 1999, p. 72).

A eficácia a qual o GECON centraliza, é a do acréscimo real de riqueza ao patrimônio, levando em consideração medidas que extrapolam os princípios contábeis geralmente aceitos e preservam a informação consoante o valor real do patrimônio, coisa de que o proprietário precisa estar ciente, para tomar decisões acertadas que reflitam as condições do empreendimento quanto a sua capacidade de sobrevivência (continuidade), desenvolvimento (capacidade de se reinventar e assimilar novas tecnologias), adaptação (mudança de ambiente e necessidade do mercado consumidor), satisfação (dos clientes e até mesmo dos empregados) e eficiência (produtividade).

O GECON, segundo Catelli (1999, p. 31), tem por objetivo “à otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacional”, sendo este resultado formado nas diversas áreas da empresa, o que vai contribuindo com a

eficácia global da entidade, à medida em que se vão realizando as diversas transações, da forma em como foram planejadas. Este processo de agregação dos resultados das diversas transações empresariais é conhecido como Processo de Acumulação do Resultado, em que, conforme Parisi, Cornachione Jr. e Vasconcelos (1999) explanam, a soma das transações corresponde ao evento, a soma dos eventos corresponde à atividade, a soma das atividades corresponde ao departamento e, finalmente, a soma dos departamentos corresponde à empresa, segundo o exposto na Ilustração 2-1.

$$\sum T = E \Rightarrow \sum E = A \Rightarrow \sum A = D \Rightarrow \sum D = EM$$

Onde: T = Transação  
E = Evento  
A = Atividade  
D = Departamento  
EM = Empresa

Ilustração 2-1 – Processo de Acumulação

Fonte: Adaptado de Parisi, Cornachione Jr. e Vasconcelos (1999, p. 360)

O intento do GECON é absolutamente direcionado à busca da eficácia empresarial e, conforme Catelli (1999), a forma de mensurá-la é através do resultado econômico, como medida de atingimento de eficácia e, portanto, de busca e alcance de sua otimização.

Catelli (1999) também cita que a materialização do GECON acontece via sistema de gestão e via processo de gestão, que compreendendo os processos de planejamento, execução e controle, e por meio de um sistema de informações que gera o conjunto de informações necessárias para a obtenção do atingimento da otimização da eficácia empresarial. De acordo com Catelli (1999, p. 31), o modelo GECON adota como princípios de gestão:

- a eficácia da empresa é a função da eficácia das áreas. O resultado da empresa é igual à soma dos resultados das áreas;
- as áreas são somente debitadas / creditadas por eventos sobre os quais tenham responsabilidade, as eficiências / ineficiências não são transferíveis para outras áreas e nem repassadas aos produtos / serviços;
- as áreas tratadas como empresa, seus gestores, como os respectivos “donos”, e a avaliação dos mesmos, envolvem não só os recursos consumidos (custos), como também os produtos / serviços gerados (receitas). Assim sendo, objetiva-se destacar e valorizar posturas empreendedoras – fazer acontecer, sem desculpas;
- [...];
- os resultados das decisões financeiras tomadas pelos diversos gestores operacionais (investidores, condições de venda a prazo, condições de compras a prazo, tempo de estocagem, tempo de processamento de produtos / serviços, etc.) são imputados às áreas respectivas separadamente dos resultados das decisões operacionais;

Para o GECON, a empresa é considerada um sistema aberto. Dessa forma, cada área de responsabilidade é analisada como se fosse uma unidade empresarial dentro da organização, direcionada um objetivo comum. O gestor responsável por cada departamento fica também responsável pelos seus resultados. Existe a preocupação de que cada gestor deva ser avaliado pelo resultado que ele, e somente ele e sua equipe, geraram para a empresa, não lhes sendo permitido, a eles, os gestores, responsabilizarem-se pelos resultados, tanto positivos quanto negativos, gerados fora de suas respectivas áreas.

Assim, deve o gestor, de acordo com o que foi planejado, atingir o melhor resultado permitido pelas reais condições da empresa; sobre cada transação executada pela sua área deve efetuar controle constante, verificando se o resultado atingido corresponde ao resultado planejado / desejado, cumprindo, assim, a missão delegada por sua área e, conseqüentemente, pela própria empresa, fazendo com que esta se mostre eficaz no atingimento de suas metas.

Deve também o gestor, de acordo com o que foi programado para sua área, atingir o resultado planejado estabelecido no processo orçamentário. Esta

incumbência visa a direcionar o gestor na busca do melhor resultado para o conjunto, ao invés do melhor resultado para sua área, visto que cada área possui função e missão específica no sistema empresa, e o que se busca atingir é a otimização da eficácia global, e não a maximização do resultado isolado de cada área. Para isso, o planejamento operacional, através da orçamentação, tem a função de proporcionar o equilíbrio dos processos produtivos, respeitando a capacidade de produção da empresa, sem gerar excedentes desnecessários e, por fim, atingir os resultados desejados.

Em sendo cada gestor responsável por sua área, é também responsável por todos os acontecimentos que, por ventura, venham a ocorrer dentro da sua esfera de responsabilidade. Isto, por sua vez, diz respeito ao impacto que a gestão operacional, econômica, financeira e patrimonial, dentro de sua zona específica, proporciona ao resultado econômico da empresa.

Nesse sentido, a visão sistêmica a qual a empresa está submetida faz com que as diversas áreas efetuem, constantemente transações entre elas, nas quais o que é entrada de uma área é saída de outra área, para dentro do sistema ou para fora dele.

Os impactos dessas transações são, inicialmente, de natureza operacional e dizem “respeito aos aspectos físicos dos eventos, ou seja, quantidade de serviços e produtos gerados, quantidade de recursos consumidos, qualidade e cumprimento de prazos” (Pereira, 1999, p. 71). Os impactos de natureza econômica, referem-se à

quantidade física de recursos consumidos, bem como a quantidade física de produtos gerados, são submetidos a um processo de mensuração econômica, que se caracteriza pela utilização de valores de mercado na condição de pagamento a vista (PEREIRA, 1999, p. 71).

Já os impactos de natureza financeira, referem-se a

quaisquer que sejam os prazos, toda atividade apresenta um fluxo de recebimentos e pagamentos. Tendo em vista o conceito econômico clássico de “valor do dinheiro no tempo”, esse fluxo financeiro de atividades produz receitas e custos financeiros, caracterizando o resultado econômico-financeiro da atividade (PEREIRA, 1999, p. 71).

Por último, os impactos de natureza patrimonial, “espelha o resultado das decisões tomadas e implementadas pelos gestores e, graças à sinergia de fatores intangíveis, o patrimônio líquido é o quanto vale a empresa para os seus donos” (Pereira, 1999, p. 72), retratando o acréscimo patrimonial que o gestor pode dar à firma ao contribuir para o aumento da riqueza dos proprietários.

Observa-se, portanto, que o gestor não mais trabalha em um departamento que antes era denominado Centro de Custo, tradicionalmente encarado tão somente como absorvedor de custo, sem a preocupação de incrementar o resultado final da empresa, já que, na maioria dos casos, sua área não “vende” externamente e “não gera resultado direto”, passando referido setor a ser denominado Centro de Resultado e até mesmo Centro de Investimento, na melhor forma de caracterização de uma entidade contábil, com a necessidade e a obrigação de agregar valor e contribuir para o resultado final da empresa, levando-se em conta de que a mesma é um “conjunto de elementos interdependentes, interagindo entre si, para a consecução de um fim comum” (Pereira, 1999, p. 38).

O sucesso de todo o sistema dependerá da competência de gestão demonstrada pelo responsável de cada área, pois “o papel dos gestores engloba, portanto, duas responsabilidades: uma em relação à área sob seu controle e outra em relação à empresa, em sua totalidade” (Pereira, 1999, p. 76).

## **2.2 Resultado Econômico e Resultado Contábil**

Perseguindo a finalidade de manter o processo de continuidade, toda e qualquer entidade, sem exceção, deve gerar resultados positivos, ao final de determinados períodos, para que consiga se manter operando. O resultado ao qual o presente texto se refere é vulgarmente conhecido como lucro. Segundo Guerreiro (1999, p. 89), “o lucro é a melhor medida do sucesso da administração de uma unidade de negócio, em uma economia competitiva”. Se mensurado de forma correta, expressa quanta riqueza foi acrescida pela organização, ao seu próprio patrimônio e ao de seus proprietários, sem que isto venha a interferir em sua continuidade. Esta opinião é corroborada por Guerreiro (1999, p. 83), quando menciona Chang (1962, p. 639), afirmando que

A partir dessa noção central, derivamos o lucro da empresa como a quantia máxima que a firma pode distribuir como dividendos e ainda esperar estar tão bem no final do período como estava no começo.

Ainda a respeito do conceito de lucro propriamente dito, Guerreiro (1999, p. 82), citando Hendriksen, explicita também o “lucro como quantia que pode ser consumida sem prejudicar o capital, incluindo tanto o capital fixo quanto o capital circulante”, conotando que a parcela do patrimônio que pode ser denominada de lucro é um excedente sobre o capital total da empresa, e podendo ser utilizada no fomento da sua atividade, com distribuição de dividendos maiores e até mesmo como investimento em outro empreendimento, sem prejudicar a condição de operacionalização atual da empresa.

Com relação aos conceitos de mensuração do lucro, Araújo e Assaf Neto (2003, p. 21) ressaltam que a mensuração do mesmo depende de em como o patrimônio é mensurado durante o processo de registro das transações, afirmando

esses autores que o principal fator de diferenciação reside no objetivo pelo qual o usuário da informação está interessado. Sendo assim, os autores concluem que

Não obstante, será alcançada a medida do lucro de acordo com a maneira pela qual os ativos e passivos estiverem sendo avaliados. As medidas tradicionais podem ser enumeradas da seguinte forma: (i) lucro tradicional, em que os ativos e passivos são avaliados pelo custo histórico; (ii) lucro econômico, considerando o valor de mercado da entidade, e (iii) outros conceitos, em que se utilizam medidas baseadas em expectativas dos fluxos de caixa futuros e também nos preços de mercado dos ativos.

Com referência ao lucro econômico e sua capacidade e amplitude informativa, pode-se destacar que esta classificação de lucro, diferentemente da classificação dada pela contabilidade tradicional, é a que atrai maior interesse da parte dos usuários, tendo em vista que este enfoque de resultado expõe uma noção mais próxima da realidade de valor buscada pelos diversos utentes, destacando Guerreiro (1999, p. 82) que “a principal tarefa na mensuração do lucro econômico consiste em comparar o valor capitalizado dos recebimentos líquidos futuros, no início e no final do período. O lucro somente aparece quando existe um incremento de valor capitalizado”, diferenciando-se do lucro contábil, quando este avalia, não o quanto valem, no momento em que é gerada a informação, os ativos e / ou os passivos, e sim em quanto eles foram registrados, numa visão muito mais voltada para o passado do que para o presente e para o futuro.

Guerreiro (1999, p. 82) diz existir confronto entre o lucro, sob o enfoque da contabilidade tradicional, que é o lucro aplicado e subordinado à orientação das convenções, princípios e postulados contábeis, e o lucro sob o enfoque econômico, portando, este, uma função informativa maior para os diversos usuários, quando da focalização do valor de mercado do patrimônio, conforme o cotejo estabelecido pelo autor supracitado no Quadro 2-1, através da qual é possível comparar o enfoque do lucro contábil e do lucro econômico.

<b>Lucro Contábil</b>	<b>Lucro Econômico</b>
Maior objetividade	Maior subjetividade
Apurado pelo confronto entre receitas realizadas pelas vendas e custos consumidos (ativos expirados)	Apuração pelo incremento no valor presente do patrimônio líquido
Os ativos são avaliados na base de custos originais	Os ativos são avaliados pelo valor presente do fluxo dos benefícios futuros
O patrimônio líquido aumenta pelo lucro	O lucro deriva do aumento do aumento do patrimônio líquido da entidade
Ênfase em custos	Ênfase em valores
Não reconhece ganhos não realizados	Reconhecimento de ganhos realizados e não realizados
Não se efetuam ajustes em função de mudanças nos níveis de preços dos bens na economia	São efetuados ajustes devidos a mudanças nos níveis de preços dos bens na economia
“Amarração” do lucro à condição de distribuição de dividendos	“Amarração” do lucro a condição de aumento da riqueza, independentemente da condição de distribuição de dividendos
Não-reconhecimentos do <i>goodwill</i>	Reconhecimentos do <i>goodwill</i>
Utilização de regras e critérios dogmáticos	Utilização de regras e critérios econômicos

Quadro 2-1 – Diferenças fundamentais entre Lucro Contábil e Lucro Econômico

Fonte: Adaptado de Guerreiro (1999, p. 87-88)

### **2.3 Processo de Gestão**

O processo de gestão, conforme demonstrado na Ilustração 2-2, que compreende as etapas de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle, e que, de acordo com Peleias (2002, p. 22), “compreende as etapas nas quais ocorrem as decisões dos gestores”, é a etapa responsável pela formação do resultado empresarial e, conseqüentemente, determina a continuidade do empreendimento.

Pereira (1999, p. 58) entende que o processo de gestão “deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na, efetivamente, ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade”. Assim, o processo de gestão, antes de tudo,

deve fornecer à empresa o *feedback* necessário para que esta realize as adaptações indispensáveis para garantir sua continuidade e, deste modo dispendo do asseguramento de que a empresa virá a cumprir a sua missão, continuamente.

Beuren (1998, p. 38 apud Beuren, 2002, p. 18), de forma mais completa, conceitua o processo de gestão como a etapa que

visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização. Aqui são contempladas as etapas de planejamento estratégico e operacional, execução e controle, desenvolvida de acordo com o modelo de gestão da empresa.

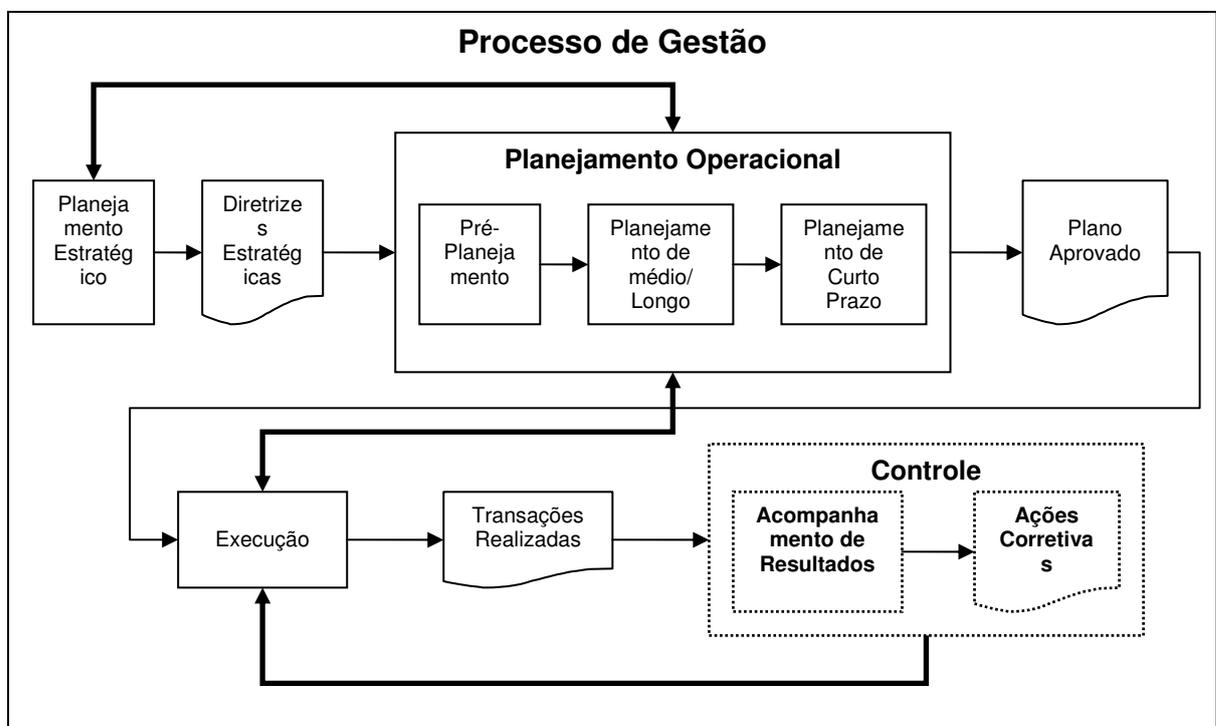


Ilustração 2-2 - Visão Geral do Processo de Gestão – Controle  
 Fonte: Adaptado de Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p. 139)

### 2.3.1 Planejamento

Em face ao ambiente concorrencial no qual a empresa está inserida, há necessidade sucessiva de se efetuar programações e previsões do ambiente futuro com o qual a empresa precisará conviver, tendo em vista que a entidade deve dar continuidade às suas atividades e atender às expectativas de seus proprietários,

mantendo crescimento sustentável e desenvolvendo suas atividades, adaptando-se sempre às novas realidades impostas pelas mudanças ocorridas na sociedade.

Para isso, a empresa desenvolve o processo de gestão, estruturado em quatro etapas assim distribuídas: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. O planejamento ocupa as duas fases iniciais da etapa de gestão de uma empresa. A respeito do grau de importância que o planejamento representa para a empresa, Oliveira (1999, p. 148) afirma que

(...) o sucesso da empresa em alcançar suas metas baseia-se, principalmente, em sua capacidade de interpretar o ambiente e adequar-se a ele, visto que a empresa está ao sabor das forças econômicas e sociais sobre as quais não tem domínio. (...) o gestor tem o controle sobre o futuro da empresa acreditando que o desempenho dela pode ser manipulado e, portanto, planejado e controlado.

A atribuição de preparar e definir o planejamento é da alta administração, devendo a mesma ter em mente o que pretende atingir, ao final de um determinado período, sendo este um fator crítico para o sucesso, pois, segundo Welsch (1983, p. 27), “acredita-se que o principal fator de sucesso de uma empresa é a capacidade de sua administração, no sentido de planejar e controlar as suas atividades”. Sendo assim, segundo Catelli (1995, p. 124), o planejamento pode ser entendido como a “decisão, por antecipação, do que fazer, como fazer, quando fazer, além de quem deve fazer, especificamente, as finalidades a serem atingidas”. Catelli (1995, p. 124), afirma:

planejar é o exercício presente do desenvolvimento de alternativas, com base em planos e premissas que o envolvem, que possibilitarão a eleição de uma das alternativas, definindo os objetivos futuros, bem como os cursos de ação para a sua obtenção, entendendo-se objetivos como os fins em torno dos quais se dirigem todas as atividades.

Considerando o planejamento uma atividade basilar, eminentemente administrativa, Oliveira (1999, p. 148), referindo-se a Glautier e Underdown (1991, p. 439) entende que o:

planejamento é a mais básica de todas as funções administrativa, e a habilidade pela qual essa função é desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejar pode ser definido como o processo de pensamento que precede a ação e está direcionado para que se tomem decisões no momento presente com o futuro em vista.

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 44), o planejamento, no sentido mais fechado, pode ser entendido como:

o processo que envolve avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada, com base nas informações sobre as variáveis ambientais, crenças e valores, missão, modelo de gestão, estrutura organizacional pré-estabelecidas e a consciência da responsabilidade social que configuram a situação atual.

O planejamento é cercado por um conjunto de características e, de acordo com Catelli (1995, p. 137),

1. é algo que se faz antes das ações efetivas, preocupa-se com os efeitos das decisões tomadas no momento presente;
2. é necessário porque a realização da missão e dos propósitos da empresa requer um conjunto de decisões seqüenciais e interdependentes, isto é, as decisões de uma etapa deverão sempre ser consideradas nas etapas seguintes, uma vez que são conseqüência daquelas;
3. deve ser um processo dinâmico pois, uma vez caracterizado como um conjunto de decisões seqüenciais e interdependentes para o atingimento da missão, que é a expressão da razão da existência da organização, deve-se dotá-la com uma certa flexibilidade que permita acompanhar mudanças ambientais;
4. é um processo que tem como objetivo produzir um ou mais estados futuros desejáveis, os quais não ocorreram a menos que se pratique uma ação, seja esta no sentido de se evitarem atitudes inadequadas, reduzir a freqüência de insucessos ou aumentar os graus de probabilidade para o atingimento dos objetivos propostos.

Caracteriza-se, então, o planejamento, como uma atividade contínua dentro da empresa, integrada a todas as suas áreas, tendendo a restringir as incertezas que povoam o processo decisório, buscando canalizar esforços para a obtenção de melhores resultados. Sendo assim, o processo de planejamento esboça o próprio

futuro da empresa, ajustando-a a uma nova e provável realidade, tirando vantagem das oportunidades, dirimindo as ameaças existentes, podendo ser definido como um conjunto de metas qualitativas a serem atingidas pela empresa, sob a denominação de planejamento estratégico. Por outro lado, as metas quantitativas são englobadas no planejamento operacional.

Segundo Catelli (1995, p. 162), o planejamento demanda:

- o conhecimento de uma realidade (oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos, potencialidades de desempenho, etc.);
- o estabelecimento de objetivos realistas e meios para alcançá-los;
- o levantamento, avaliação e escolha de cursos de ação alternativos; e
- um “feedback” dos efeitos das decisões do planejamento.

Portanto, o objetivo do planejamento, de forma resumida, segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 44), “é produzir um estado futuro desejável e os caminhos para atingi-lo”.

### ***2.3.1.1 Planejamento Estratégico***

Nos dias atuais, vive-se a conjuntura de momentos cada vez mais acirrados, no que tange à intensidade da concorrência e das mudanças no cenário global, o que traz a reboque a preocupação constante com os rumos da empresa e sua chance de sobrevivência no mercado. Situações como mudanças de hábito, da parte do consumidor, aumento da rivalidade, chegada de um novo jogador, problemas de concorrência interna entre os gestores e, assim por diante, são situações com que os administradores se vêem obrigados, constantemente, a lidar, caso desejem manter a continuidade do empreendimento e, conseqüentemente, gerar resultados positivos para a manutenção da viabilidade econômica da entidade.

Para minimizar impactos abruptos, a empresa deve se valer de mecanismos que a sintonizem com o ambiente no qual se insere, perseguindo a suavização dos choques provocados pelas mudanças, tanto internas quanto externas. É preciso então, que trace suas próprias estratégias, definindo diretrizes propostas.

Segundo Hunger e Wheelen (2002, p.12),

a estratégia de uma corporação é um plano mestre abrangente que estabelece como a corporação irá alcançar sua missão e seus objetivos. Ela maximiza a vantagem competitiva e minimiza a desvantagem competitiva.

As estratégias existem para que a empresa tenha ciência plena do ponto em que reside sua fortaleza, tanto no âmbito interno quanto externamente, e em que segmentos possui deficiências, tanto interna quanto externamente.

Elabora-se o planejamento estratégico com vistas a fazer com que a empresa siga, continuamente, a missão estabelecida, captando, no ambiente em que se insere, as diversas variáveis relevantes que a influenciam. Thompson Jr e Strickland (2000, p. 26 apud Oliveira, Perez Jr. e Silva, 2004, p. 39) afirmam que

O desenvolvimento de missão e visão estratégica, estabelecimento e objetivos e a decisão sobre uma estratégia são tarefas básicas de estabelecimento de rumo. Elas indicam o rumo da organização, seus objetivos de desempenho de curto e de longo prazo, bem como as mudanças competitivas e programadas. Juntas, elas constituem o planejamento estratégico.

Mosimann e Fisch (1999, p. 47) classificam que a função do planejamento estratégico é “estabelecer quais são os caminhos a serem percorridos para se atingir a situação desejada. É a arte de passagem do estágio **onde estou** para o estágio **onde quero ir**”. Assim, conforme consta na Ilustração 2-3, antes de formalizar um plano estratégico, o administrador precisa ter em mente a resposta para as três perguntas constantes na ilustração abaixo, em virtude do não desperdício de energia e recursos empresariais.

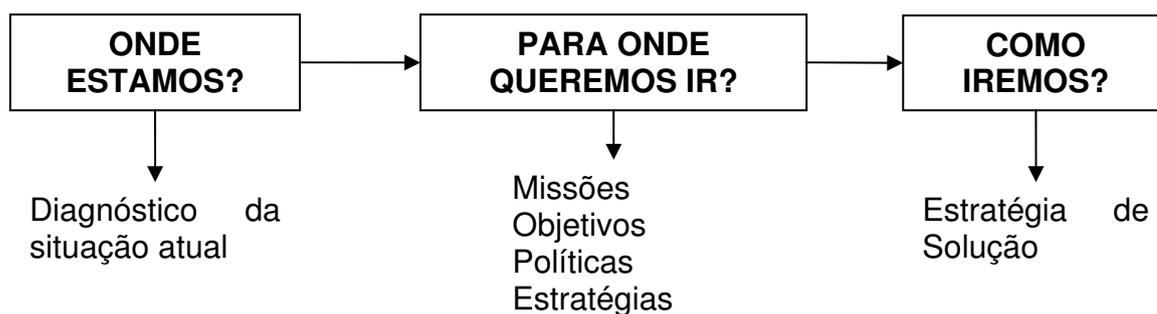


Ilustração 2-3 – Planejamento Estratégico  
 Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez Jr. e Silva (2004, p. 40)

Já Welsch (1983, p. 25), adotando a conotação de que as variáveis críticas do ambiente são relevantes para que a empresa mantenha a sua continuidade, declara ser:

de particular importância é a classificação de cada variável como controlável [Pontos Fortes e Pontos Fracos] ou não-controlável [Oportunidades e Ameaças] a curto, médio e longo prazos. (...) oferece a administração perspectivas que podem sugerir estratégias lucrativas e eficazes para o futuro.

Para isso, os gestores precisam, constantemente, estar atentos à análise de sua sistemática ambiental, que nada mais é, segundo Hunger e Wheelen (2002, p. 09), do que

o monitoramento e a avaliação dos ambientes externo e interno, e a disseminação das informações para pessoas-chave da corporação. O ambiente externo consiste em variáveis (oportunidade e ameaças) que estão fora da organização, em geral fora do controle de curto prazo da alta administração.

Estas variáveis, juntamente com os pontos fortes e fracos que dizem respeito ao ambiente interno, formam o conjunto de informações necessárias à formação das diretrizes estratégicas da organização.

Para Pereira (1999, p. 59), o planejamento estratégico deve contemplar:

o estabelecimento de cenários, a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos) e a determinação das diretrizes estratégicas.

Os produtos da confrontação dos pontos fortes e fracos, com as oportunidades e ameaças, geram o conjunto de diretrizes estratégicas e objetivos estratégicos. Quanto à conceituação do que venha a ser diretrizes estratégicas, segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2004, p. 45), representam o “conjunto de indicações de caráter amplo que direcionam o comportamento da empresa, como um todo, e orientam ou canalizam o raciocínio no processo de tomada de decisões para escolha dos objetivos estratégicos globais”.

Mosimann e Fisch (1999, p. 48), de forma análoga, entendem que diretrizes estratégicas “são os grandes caminhos adotados para melhor interagir com o ambiente, dada a missão a ser cumprida e as vantagens e limitações da empresa nesse sentido”. Pereira (1999, p. 59) classifica como sendo o objetivo das diretrizes estratégicas o de “aproveitar as oportunidades, evitar as ameaças, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos”. Sendo, portanto, as diretrizes estratégicas, os caminhos de caráter geral a serem seguidos pela empresa, por considerarem a missão a ser cumprida, utilizando as oportunidades e os pontos fortes, na superação de ameaças e pontos fracos.

Quanto aos objetivos estratégicos, tanto Oliveira, Perez Jr. e Silva (2004), quanto Mosimann e Fisch (1999) chegam a um consenso único, é o “alvo”, a meta principal que a empresa deve buscar acertar para um determinado período.

Ao elaborarem as estratégias, os gestores devem ter consciência de que a estratégia formada contém um prazo de vigência e de que este deve ser definido, para que haja uma constante avaliação do direcionamento que está sendo seguido. Precisam, ainda, os gestores, sempre estar atentos à eventualidade de algum evento disparador, que, de acordo com Hunger e Wheelen (2002, p. 08), “é algo que

estimula uma mudança de estratégia”. Dessa forma, observa-se que a criação da estratégia é atividade que precisa ser verificada continuamente, pois há risco de se estar seguindo uma diretriz definida que já não tem nenhuma funcionalidade para os objetivos da organização.

### **2.3.1.2 Planejamento Operacional**

A teoria GECON segmenta o planejamento operacional em duas fases bastante distintas, quais sejam: a primeira compreende o processo de pré-orçamentação e a segunda a de orçamento propriamente dita.

A fase de pré-orçamentação corresponde à fase de pré-planejamento operacional, o momento em que são selecionadas as melhores alternativas operacionais de ação, através das quais a empresa empreenderá esforços para atingir suas metas, por meio de situações simuladas. Para Pereira (1999, p. 243), a

(...) elaboração dos planos operacionais requer a seleção de alternativas que visem à implementação das estratégias definidas por ocasião do planejamento estratégico. A pré-orçamentação consiste da interação entre o sistema de gestão e o sistema de informação, na fase do planejamento operacional, quando do levantamento, avaliação e seleção dos cursos de ação alternativos.

A fase que trata da orçamento abrange os processos de planejamento operacional, em médio e longo prazos; refere-se à implantação e implementação das alternativas julgadas viáveis e desejáveis, na fase de pré-orçamentação. Também, nesta fase, há necessidade de adequação ao conceito de custeio variável (receitas menos custos variáveis diretos), como forma de apurar os resultados mensurados dos produtos.

Mosimann e Fisch (1999, p. 49) entendem que o planejamento operacional é constituído da “definição de políticas e metas operacionais da empresa,

consubstanciadas em planos para um determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas”. É a seqüência do planejamento estratégico, quando a empresa materializa os seus macro-objetivos em alternativas tangíveis (operacionais) para um prazo determinado.

Miranda e Libonati (2002, p. 54) defendem que o planejamento operacional “é o detalhamento e a quantificação das diretrizes definidas no planejamento estratégico”. Nesse aspecto, os autores citam, de forma geral, o que é o plano operacional, pois o mesmo abrange tanto o detalhamento, dessa forma definindo os delineamento das operações a serem executadas para atingir o resultado esperado, quanto à quantificação, que determina, em termos pecuniários, o que se espera de cada área. Sendo assim, o plano operacional é suportado pelo orçamento. O orçamento é parte integrante do planejamento operacional, sendo sua principal característica a quantificação do próprio plano estratégico, após detalhamento do plano operacional. A Ilustração 2-4 faz o cotejo do que venha a ser o planejamento e o orçamento para melhor clarificação de suas implicações.

<b>O que é Planejamento</b>	<b>O que é Orçamento</b>
É a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes para alcançá-lo	É a expressão de um plano Operacional
É um processo de tomadas de decisão por antecipação	É a etapa final de um processo de planejamento
É um processo orientado no sentido de produzir uma ou várias situações futuras	É um compromisso de realização
Envolve um conjunto de decisões interdependentes	É um instrumento de acompanhamento e contínua avaliação de desempenho das atividades e dos departamentos

Ilustração 2-4 - Planejamento e Controle Orçamentário

Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez Jr. e Silva (2004, p. 117).

Vale salientar que o planejamento operacional é atividade que não pode sofrer interrupções; deve estar sempre adequando-se e adaptando-se à realidade do

ambiente empresarial. Por esse motivo, orçamentos fixos que não levam em consideração as mutações por que passa constantemente a empresa, merecem ser descartados. Sendo assim, Pereira (1999, p. 243) afirma:

(...) após selecionadas as alternativas de ação, são elaborados os planos operacionais que deverão orientar a execução das atividades nas diversas áreas de responsabilidade. Os orçamentos refletem a quantificação desses planos.

Para Coronado (2001, p. 94), dentro do processo de gestão, o objetivo do planejamento operacional assim se traduz:

- definição do horizonte de planejamento;
- definição dos módulos temporais de planejamento;
- determinação dos recursos necessários para alcançar os objetivos e metas;
- determinação das etapas e prazos para cumprimento das metas.

Pereira (1999, p. 244-245) ressalta ainda que, “para que os orçamentos sirvam ao processo de gestão, como um instrumento de controle, devem ser observados alguns requisitos”. Requisitos estes que expressam a adaptabilidade dos orçamentos à vida empresarial, havendo, então, premência na integração ao processo de gestão, flexibilidade, universalidade, amplitude dos efeitos das decisões, orientação de objetivos, realidade, capacidade de avaliação e acompanhamento dos aspectos qualitativos do desempenho, abrangência da perspectiva de tempo, permanência, planejamento, execução e controle do processo orçamentário.

### **2.3.2 Execução e Controle**

As fases de execução e controle são estágios pós-planejamento operacional. Nesta etapa, com os planos já aprovados, concretizam-se os objetivos

organizacionais em relação a um produto / serviço da empresa, para um determinado período.

### **2.3.2.1 Execução**

Dando seqüência ao processo de gestão, na etapa de execução, o gestor conhece os objetivos que a organização espera sejam atingidos, em sua área de responsabilidade. Dessa forma, o gerente, seguindo os planos aprovados pela administração, cujo objetivo é canalizar forças gestoras para a consecução do resultado esperado, deverá, dentro da realidade vivenciada e no momento da execução dos programas, atingir o melhor resultado possível, usando planos de curto prazo como norteadores das ações e estabelecimento de resultados.

Peleias (2002, p. 25) conceitua a fase de execução como sendo “a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, em que as ações emergem por meio do consumo de recursos e sua transformação em bens e serviços”. Nesse estágio, o gestor tem o conhecimento detalhado do que ele deve fazer, em termos de resultado, para satisfazer os anseios da empresa. Nesse sentido, deve o gestor empreender esforços para que seja obtido aquele nível de eficiência e eficácia desejado para sua área.

De acordo com Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p. 138), a conceituação desta etapa “corresponde à fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados”, sendo, ainda segundo os mesmos autores (1999, p. 137), a principal função desse estágio a de atender aos “objetivos estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo”, concebendo, por fim, as “transações realizadas”.

Na elaboração desta etapa, em conformidade com afirmações de Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p. 137), são contempladas:

- A identificação das alternativas de ação para o cumprimento dos objetivos;
- A escolha das melhores alternativas;
- A implementação das ações.

O estágio de execução é consequência do planejamento operacional, materializado através do orçamento. Nesta fase, o gestor tomará suas decisões convergindo suas intenções com as pretensões da empresa. Para isso, deve o mesmo estar convicto da concepção de que a orçamentação existe não para o direcionamento da otimização do resultado das partes, aqui constituída nos seus diversos departamentos dirigidos pelos gestores, e sim para a otimização do resultado da organização como um todo. Por conseguinte, a otimização do resultado da empresa é uma meta superior à maximização da área de cada gestor.

Nesse sentido, o gestor deve buscar, no plano orçamentário, o que deve ser executado para cada período, para haver atingimento do resultado desejado e esperado pela alta administração, conforme alude Peleias (2002, p. 25) ao afirmar que

As ações devem estar em consonância com o que foi anteriormente planejado, pois só assim conduzem aos resultados esperados. A execução decorre de uma direção, que envolve tomada de decisão entre as diversas alternativas, transmissão de ordens, chefia de subordinados e coordenação das atividades individuais.

Finalmente, para que se proceda à execução das diversas atividades, o gestor necessitará, conforme mencionado por Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p. 137), do “plano operacional de curto prazo”, em que se farão presentes os resultados exigidos.

### **2.3.2.2 Controle**

A atividade de controle pode ser entendida como ação retificadora dos rumos da empresa, durante e após sua execução, com a finalidade de permitir que a firma atinja o resultado esperado por sua administração superior. Este é um dos conceitos de controle, segundo Welsch (1983, p. 41)

O controle pressupõe o estabelecimento e a comunicação dos objetivos, planos, políticas e padrões aos administradores responsáveis pela sua realização. (...) O controle exige também medidas de desempenho e ações corretivas destinadas a assegurar o atingimento dos objetivos.

Já para Peleias (2002, p. 26), a atividade de controle

É a etapa do processo de gestão, contínua e recorrente, que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução; analisa os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas sejam elas internas ou externas; direciona as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando alcançar os objetivos propostos.

Outro conceito de controle é apresentado por Brisolla (1990, p. 94 apud Mosimann e Fisch, 1999, p. 72), que entende o controle como

Um processo de verificação prévia, concomitante ou a *posteriori*, que ocorre num lapso de tempo, para conhecer a evolução no desempenho de um sistema ou de uma atividade através da comparação de novo estágio com outro inicial definido como padrão, desencadeando ações que assegurem a consecução de objetivos esperados.

O exercício do controle requer que o gestor mantenha uma constante avaliação de suas ações, durante o processo de execução, uma vez que os planos de curto prazo estabelecem padrões a serem atingidos. O gestor, se estiver acompanhando e registrando as diversas operações pelas quais é responsável, conseguirá detectar os desvios ocorridos, até mesmo durante o processo de execução, conforme ressalta Welsch (1983, p. 42), de uma forma mais contundente, ao afirmar que, “para ser eficaz, o controle deve ser exercido *antes* do momento da ação”.

A conotação de cunho policial, que por ventura possa contaminar o ato do controle, ao estabelecer metas para comparação, deve ser entendida, na verdade, como uma forma de auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão, não tendo caráter punitivo e sim natureza corretiva, ao fornecer ao gestor alternativas para certificar a orientação na retomada em busca da eficácia empresarial. A esse contexto, Welsch (1983, p. 41) insere complementação, afirmando que

(...) o conceito importante é de que os objetivos, políticas e padrões devem atender a dois pré-requisitos básicos no processo global de controle, ou seja: (1) oferecer bases para o controle no momento da ação (ponto de decisão); e (2) oferecer bases para a avaliação da eficácia do controle após o momento de ação.

Catelli (1995, p. 143 apud Welsch, 1981, p. 47), explica:

fundamentalmente a função de controle tem por objetivo assegurar a conformidade de ações com os objetivos e planos pré-estabelecidos, da empresa e de cada uma de suas subdivisões. O controle, portanto, destina-se à determinação da eficácia com que os planos são cumpridos.

O mesmo autor (1995) aponta, ainda, como condições fundamentais para que o controle seja efetuado, o ser compatível com o planejamento, possibilitar ação imediata, identificar as exceções, refletir a estrutura organizacional e compensar custos.

É relevante ressaltar que a atividade de controle, com todos os benefícios gerados para a empresa, antes de tudo, precisa ser comparada a um parâmetro seguro que confirme que as decisões tomadas, dentro da empresa, estão sendo efetuadas de acordo com o pretendido pela administração. A este parâmetro dá-se o nome de “padrão”. Logo, os padrões são vitais para se estabelecer o controle, ou melhor, sem padrões não há um balizamento comparativo garantido, conseqüentemente, não há controle.

Dessa forma, os padrões alicerçam o controle. Este, por sua vez, está conectado às demais etapas do processo de gestão, visto que essas etapas não fariam muito sentido se fossem desenvolvidas isoladamente, ou melhor, se não estabelecessem uma seqüência lógica como a que está disposta no processo de gestão. Nesse sentido, Peleias (2002, p. 26) aborda um ângulo importante a ser ponderado no controle, “sua vinculação com as fases de planejamento e de execução e a necessidade de padrões para o seu exercício”. Portanto, o autor ressalta a importância da utilização de padrões, não só para o controle, mas também para todas as etapas do processo de gestão.

A importância do controle para o processo de gestão é a de que este, de acordo com Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p. 139), desempenha a função de “assegurar que os resultados planejados sejam efetivamente realizados”, tendo como fruto desse estágio as “ações corretivas”.

Consoante os mesmos autores (1999, p. 139), a atividade do controle exige sejam realizados vários processos, para tornar as retificações deveras eficientes.

São eles:

- Identificar transações realizadas
- Comparar resultados obtidos com os planejados
- Identificar as causas dos desvios
- Decidir quanto às ações a serem adotadas
- Implementar ações requeridas.

Fernandez (1989, p. 105 apud Mosimann e Fisch, 1999, p. 72) infere que o objetivo do controle é:

- Verificar permanentemente os fatos;
- Oferecer segurança à administração, evidenciando se tudo está de acordo com os planos e diretrizes estabelecidos;
- Possibilitar a identificação de erros e ineficiências;

- Permitir pronta atuação do tomador de decisão, visando corrigir os desvios em relação ao plano original;
- Ser uma etapa do processo de gestão; e
- Integrar-se ao processo de planejamento e execução.

De acordo com Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p. 139), os pré-requisitos para que a mencionada atividade obtenha a eficácia nos itens que a compõem, é necessário que haja estabelecimento de:

- Plano operacional de curto prazo
- Relatório de avaliação de desempenho e de resultados
- Resultado de transações realizadas
- Envolvimento dos gestores em sua esfera de atuação.

## ***2.4 Processo Orçamentário***

A fase de orçamentação é a fase de materialização do planejamento estratégico, em termos monetários, e a determinação dos planos de ação. Nesta fase, define-se como serão organizados e destinados os recursos da empresa e também a forma em como serão obtidos esses recursos, com a finalidade precípua de fortalecer as operações empresariais. Conforme Miranda e Libonati (2002, p. 56), a orçamentação “é a quantificação do planejamento, em nível operacional”. Pereira (1999, p. 241), mencionando Catelli (1972, p. 27), afirma que “os orçamentos são a expressão, em termos financeiros, dos planos da administração para a operação da empresa, durante um período específico de tempo”.

Para Padoveze (2005, p. 173), o orçamento “é o instrumento por excelência que permite uma atuação de controle no seu mais amplo sentido, ou seja, o controle antecedente, o controle concomitante e o controle subsequente”. De acordo com o autor, o controle antecedente corresponde ao planejamento do nível de resultados esperado das atividades, enquanto que o controle concomitante é o modo em como cada gestor se utiliza das informações disponíveis, para efetuar suas decisões e

atingir os resultados programados. O controle subsequente é feito através do confronto das análises das variações registradas com os resultados atingidos.

Atkinson et al (2000, p. 465) entendem que o orçamento “é uma expressão quantitativa das entradas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá os objetivos organizacionais. Orçamentação é o processo de preparação de orçamentos”. Segundo esses autores, o orçamento é um plano no qual se determina em como os recursos serão obtidos e também suas destinações, ou seja, suas aplicações. Já a atividade de preparação desses respectivos planos, chama-se de orçamentação.

Hornngren, Foster e Datar (2000, p. 125) afirmam que o orçamento “é a expressão quantitativa de um plano de ação futura da administração, para um determinado período”, Eles entendem que os orçamentos podem contemplar aspectos financeiros e não-financeiros. Em relação aos aspectos financeiros, os orçamentos podem abranger receitas futuras, fluxo de caixa projetado, demonstrações financeiras futuras, etc. e, para o aspecto não-financeiro, podem ser empregados na projeção de volumes de vendas, índice de utilização de matéria-prima, padrões de consumo, etc.

Baseando-se no planejamento estratégico, quando a administração tem em mão as ações necessárias a executar, e que, segundo sua própria análise, é o meio para atingir o sucesso, esta projeta os valores padrões a serem seguidos durante um período, tornando-se do conhecimento de todos os colaboradores, dentro da organização. A partir desse momento, ter-se-á como meta atingir os valores padrões a serem ajustados à realidade da época da execução do programa, conforme é explicado por Catelli (1995, p. 127):

Conhecido o plano estratégico, faz-se necessário à eleição dos planos e programas de ação para poder agir no sentido de tomar a empresa no que se estipulou. A formulação das alternativas de ação consiste em dimensionar a necessidade de recursos para a sua operacionalização que se identificam nos recursos financeiros, instalações, equipamentos, tecnologias, materiais, suprimentos serviços e recursos humanos.

Já para Nakagawa (1987, p. 94 apud Pereira, 1999, p. 242), os orçamentos tendem a explicitar

(...) a necessidade que a empresa tem de comunicar a seus gerentes os planos de ação, que se forem executados de acordo com as políticas e diretrizes neles embutidos, deverão dar origem a resultados operacionais eficientes e eficazes, que mensurados em termos econômico e financeiros corresponderão às metas e objetivos que possibilitarão à empresa atingir sua missão e propósitos básicos.

Os orçamentos são elaborados sobre dois tipos de base que os alicerçam: os orçamentos estáticos e os orçamentos flexíveis. Horngren, Foster e Datar (2000, p. 154) conceituam o orçamento estático como “aquele baseado em um único nível de produção, não alterado e / ou ajustado após ter sido estabelecido”. Esse tipo de orçamento não considera as mudanças de ambiente que a empresa pode vir a sofrer, por exemplo, no volume de vendas, analisando somente a variação efetuada entre o planejado propriamente dito e o executado. Esse é o tipo de orçamento que melhor pode ser denominado de rígido do que de estático; apresenta poucos recursos para o gestor que deseja identificar os montantes financeiros dos desvios. No entanto, a seu favor, está o menor custo de manutenção, visto que é um instrumento de que só se efetua registro em dois momentos: no momento do plano original e no momento da realização do mesmo.

O orçamento flexível, aludido por Horngren, Foster e Datar (2000, p. 154), “é ajustado de acordo com o nível de atividade real”, sendo o tipo de orçamento que reconhece a dinâmica empresarial e registra as diversas variações existentes entre o momento do planejamento inicial e a execução propriamente dita. O orçamento

flexível, portanto, é o que fornece ao gestor maior riqueza de detalhes, indicando em que ponto foi identificado o desvio, bem como o seu montante.

A equação do resultado, conforme a Ilustração 2-5, utilizada como base para o processo orçamentário do GECON, levam em consideração, para sua elaboração: as Receitas operacionais; Custos / Despesas Variáveis; Margem de Contribuição Operacional; Receitas Financeiras; Custos Financeiros; Margem de Contribuição Financeira; Custos / Despesas Fixas; e Resultado Econômico dos produtos estudados.

Receitas operacionais
(-) Custos / despesas variáveis
(=) Margem de Contribuição Operacional
Receitas Financeiras
(-) Custos Financeiros
(=) Margem de Contribuição Financeira
(-) Custos / Despesas Fixos
(=) Resultado Econômico

Ilustração 2-5 – Modelo da Equação do Resultado  
Fonte: Almeida apud Parisi (1999, p. 123)

De acordo com Guerreiro (1999, p. 324), a receita operacional “corresponde à quantidade vendida valorizada pelo preço de venda a vista”, sendo este valor relativo ao valor vendido durante o período estudado, na condição de pagamento à vista. Nesta ocasião, será transposto o valor pelo qual a empresa está vendendo, no mercado, os seus produtos.

Em contrapartida à receita, existe o chamado Custo Operacional, que, para Guerreiro (1999, p. 324), “corresponde à quantidade vendida valorizada pelo custo de reposição à vista, na data da venda”. Aqui, a mesma mercadoria é valorada a custo de reposição, ou seja, no valor com que ela seria adquirida no mercado. Por

consequente, equivaleria ao custo de oportunidade, conseqüentemente, então, ao valor da mercadoria em sua melhor condição de aquisição alternativa.

Para avaliar a operação efetuada, apura-se o Resultado Operacional, que, segundo Guerreiro (1999, p. 324), “corresponde à diferença entre a receita operacional e o custo operacional de vendas”, sendo, portanto, o simples confronto das receitas e dos custos envolvidos na operação de venda do produto, obedecendo ao conceito do custeio direto provindo da margem de contribuição, no sentido de promover a apuração da contribuição que cada produto dá à empresa, para cobrir custos e despesas fixas, estando compreendidos nesse mesmo resultado, os resultados das dimensões operacionais, quando, de acordo com Pereira (1999, p. 71), há obediência aos “aspectos físicos dos eventos, ou seja, quantidades de serviços e produtos gerados, quantidade de recursos consumidos” e, aos aspectos econômicos, no momento em que “são submetidas a um processo de mensuração econômica, que se caracteriza pela utilização de valores de mercado na condição de pagamento à vista”.

O resultado operacional pode, também, ser mais comumente denominado de Margem de Contribuição Operacional, o que, segundo Peleias (2002, p. 123) “demonstra a eficácia do gestor no aspecto operacional da decisão”, refletindo-se no resultado global da empresa o quanto o gestor foi eficaz ou não em sua tomada de decisão operacional. No entanto, em situações em que a margem de contribuição operacional for negativa, deverá ser analisado, detidamente, o que provocou esse valor negativo, podendo transparecer diversas situações, tais como concorrência, consumo maior dos insumos, mudança de hábito da clientela, etc.

A próxima verificação que o modelo de decisão busca efetuar relaciona-se ao aspecto financeiro que toda operação envolve dentro da empresa, dado que toda e qualquer atividade que a empresa empreenda, fatalmente requisitará recursos financeiros ou materiais, sendo esses recursos materiais nada mais que recursos financeiros empregados em elementos de utilidade à empresa, sendo a dimensão financeira de acordo com Pereira (1999, p. 71), aquela que em quaisquer “prazos, toda atividade apresenta um fluxo de recebimentos e pagamentos”.

Tendo em vista o conceito econômico, clássico, de “valor do dinheiro no tempo”, esse fluxo financeiro, propiciado pela atividade, produz receitas e custos financeiros, caracterizando o resultado econômico-financeiro da atividade. Nesse contexto, Guerreiro (1999, p. 324) explica que a Receita Financeira “corresponde à diferença entre o valor da venda na condição realizada e o valor da venda na condição à vista”. De acordo com Peleias (2002, p. 125), a fórmula para determinar a receita financeira é:

$$RF_v = VV_p - VV_v$$

em que:

$RF_v$  = receita financeira de venda

$VV_p$  = valor da venda na condição a prazo

$VV_v$  = valor da venda na condição à vista

De forma idêntica a do aspecto operacional, dentro do modelo de decisão, toda receita revela custos e despesas associados, que possibilitaram sua obtenção, sendo que os custos para cotejo são denominados por Guerreiro (1999, p. 325) de Custo Financeiro, o que

Corresponde ao “sacrifício” financeiro que a área comercial gera para a empresa pela decisão de vender a prazo e não a vista. Esse valor é obtido da seguinte forma:

$$DF = VV - \frac{VV}{(1+i)^n} \text{ onde:}$$

DF = custo financeiro da venda  
VV = Valor da venda na condição realizada  
i = Taxa de captação no mercado financeiro  
n = prazo de recebimento da venda

Para o custo financeiro, o valor da venda é atualizado pela taxa de captação no mercado, confrontado com o valor da própria venda.

De forma análoga ao que acontece na apuração do resultado operacional, faz-se necessário, também, apurar o resultado financeiro, conceituado, segundo Guerreiro (1999, p. 325), como sendo o cálculo que “corresponde à diferença entre o valor da receita da venda e o custo financeiro da venda”, sendo apurada a importância que a empresa obteve ao manipular a venda dos produtos no que diz respeito aos prazos e ao efeito do “valor do dinheiro no tempo”, remetidos para dentro da entidade. Peleias (2002, p. 125) também a denomina de margem de contribuição financeira e esta “demonstra a eficácia do gestor no aspecto financeiro da decisão”, refletindo, portanto, o resultado que o gestor obteve na administração financeira do evento sob sua responsabilidade.

Os Custos / Despesas Fixas só poderão ser atribuídos se gerados, exclusivamente, pela operação referente, não sendo permitido rateios ou alocações provenientes de outras atividades, em franca obediência ao conceito de mensuração de custeio variável, no qual todos os custos só poderão ser relacionados se diretamente ligados à receita que os gerou.

Findando o modelo de decisão, apura-se o Resultado Econômico, que é a soma da margem operacional de Vendas com a Margem (Resultado) Financeira de Vendas e com os Custos / Despesas Fixas da operação, sendo, a esta altura, definido o saldo real da operação de vendas, com a certificação das conseqüências

ocorridas no resultado da empresa, após confrontação dos aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais e sua respectiva apuração.

### **3 MODELO CONCEITUAL DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO PROPOSTO PELO GECON**

O processo orçamentário, retorna informações a respeito do que foi planejado, o que se pretendia como resultado para um determinado período e o que efetivamente se atingiu. Para isso, a teoria do GECON preconiza a utilização de orçamentos flexíveis.

De acordo com Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p. 141), o principal papel do processo orçamentário é o de “subsidiar os gestores, durante a fase de planejamento operacional a curto, médio e longo prazo, gerando informações detalhadas sobre os eventos planejados”.

As principais características do sistema orçamentário distribuem-se nas seguintes especificidades:

- Centralizado
- Detalhamento das informações no mesmo nível do realizado
- Altamente estruturado (sistema de informação similar ao de contabilidade de custos)
- Compatibilidade com a base conceitual do realizado
- Obediência ao modelo de mensuração da controladoria. (CATELLI, PEREIRA e VASCONCELOS, 1999, p. 141)

O processo orçamentário, por sua vez, divide-se em cinco pontos distintos: inicialmente, os orçamentos propriamente ditos, são subdivididos em: Original, Corrigido, Ajustado, O Padrão propriamente dito e o Realizado, subdividindo-se este em Real a Valores-Padrão e Real a Índices-Padrão.

Inicia-se, a princípio, com o orçamento original. Catelli (1995, p. 188) assim o identifica:

os orçamentos originais refletem os planos operacionais quantificados física e monetariamente, através de índices e valores-padrão adequados ao período a que se referem. (...) Considera-se para sua elaboração: os volumes previstos originalmente, os índices-padrão e os valores-padrão.

O orçamento original é a manifestação, em termos de receitas unitárias, de custos unitários, de nível de utilização dos insumos e volumes, que a empresa pretende, para um determinado período. Um detalhe importante neste orçamento é que tanto as receitas unitárias quanto os custos unitários são a expressão dos valores padrão, em moeda original, ou seja, em moeda da época de realização dos planos.

Toda atividade de planejamento requer uma programação de valores que nem sempre acontece da forma com que foram inicialmente idealizados; sofrem eles alterações, inicialmente visando a simplesmente adaptar ao que foi delineado e ao que está na iminência de ocorrer. Chama-se a atenção para a questão das adequações aos orçamentos, ocorridas devido aos seguintes elementos, a seguir consignados:

- Alterações nos preços dos recursos e produtos / serviços, em função da inflação específica desses elementos;
- Alterações ou ajustes efetuados nos planos originais de forma a adequá-los a novas realidades;
- Atingimento de níveis de atividade diferentes dos planejados, em termo de quantidades ou volumes de produtos / serviços;
- Eficiência relativa à execução das operações em níveis diferentes dos planejados; e
- Preços obtidos para recursos, produtos e serviços, divergentes dos padrões. (CATELLI, 1995, p. 188)

Por conseguinte, ajustar orçamento é fazer com que ele fique o mais próximo possível da realidade dos fatos que não foram vislumbrados à época de sua elaboração. Sendo assim, é mister avaliar as distorções provocadas por esses ajustes, como forma de analisar as conseqüências das alterações existentes entre o período de elaboração do plano e sua respectiva execução.

Dando continuidade ao processo orçamentário, o próximo passo é ajustar os valores constantes no orçamento à variação de preços específica, calculada para a empresa. Esse ajuste é explicitado mediante argumentação como a referida a seguir

(...) resultam dos ajustes dos valores constantes nos orçamentos originais, adequando-se à época da realização dos planos, em fase de sua execução. (...) Consideram-se, para sua elaboração: os volumes originais e índices-padrão, ajustando-se apenas os valores-padrão, de acordo com a inflação específica nos preços de cada recurso, produto e serviço. (CATELLI, 1995, p. 188)

Com base no orçamento original, adequa-se o preço de venda e do custo dos insumos dos produtos ao momento de realização do orçamento, de acordo com a variação específica de preços da empresa.

Para finalizar a fase de previsão e ajuste dos orçamentos, é necessário que os ajustes se façam levando-se em conta a variação dos volumes e do nível de atividade para cada produto, prevista na fase inicial, acoplada aos custos diretos dos produtos.

(...) resultam do ajuste nos orçamentos corrigidos, contemplando as alterações nos planos originais, efetuadas na intenção de adequá-los a uma nova realidade. (...) Nesses orçamentos são ajustados os índices-padrão de desempenho (físico e monetário), os volumes orçados e outras variáveis, em função das novas realidades observadas que justificam decisões de ajustes de planos. Para sua elaboração, considera-se, portanto, os volumes ajustados, os índices-padrão ajustados e os mesmos valores-padrão dos orçamentos corrigidos. (CATELLI, 1995, p. 188).

Sendo a razão da elaboração do orçamento ajustado, redirecionar a empresa, no sentido de que ela atinja suas diretrizes e objetivos estratégicos, no cumprimento da sua missão, a revisão dos volumes anteriormente planejados e dos Índices-Padrão (nível de utilização dos insumos) é justificada pelo fato de que esses desvios devem ser registrados, favorecendo uma posterior efetivação do controle. Conforme consta na Ilustração 3-1, é possível apreciar o modelo que o GECON recomenda para a fase do orçamento.

Equação do Resultado	Orçamento											
	Original				Corrigido				Ajustado			
	Qtd.	Índice	Unit.	Total	Qtd.	Índice	Unit.	Total	Qtd.	Índice	Unit.	Total
receita operacional												
(-) Custo variável Operacional												
(=) Margem Operacional												
Receita Financeira												
(-) Despesa Financeira												
(=) Margem Financeira												
(-) Custos / Despesas Fixas												
(=) Resultado Econômico												

Ilustração 3-1 – Modelo do Planejamento Operacional – GECON – Orçamento  
 Fonte: Adaptado de Guerreiro (1989, p. 146 apud Pereira, 1999, p. 249)

Os padrões são estabelecidos em dois momentos: no primeiro momento, para os planos originais, baseados no conhecimento do comportamento histórico dos mesmos, no qual se estabelece as receitas padrões originais e os custos padrões originais. No segundo momento, após os planos ajustados, tem-se o conhecimento das variáveis que impactarão a realização dos planos, sendo possível adequá-lo a uma meta atingível.

Sendo assim, no ato da criação dos padrões, é presente a intenção de se poder construir uma referência por meio da qual se possa direcionar esforços para atingi-los. Neste sentido, os padrões são definidos como valores ideais a serem alcançados; valores tidos como modelos, a meta, portanto, que a empresa deve buscar obter, para um determinado período. Os padrões são, deste modo, valores que a empresa se esforçará por atingir, em outras palavras: o balizamento que determinará em que patamares a firma virá a estabelecer seu trabalho.

Catelli (1995, p. 189) assim define que os Padrões

(...) resultam (sic) dos orçamentos ajustados, considerando os níveis reais de atividade relativos ao período de execução. (...) Os orçamentos traduzidos para o volume realmente atingido espelham os resultados que deveriam ocorrer dentro daqueles novos níveis de atividade. Para a sua elaboração, devem considerar os mesmos índices e valores-padrão

relativos aos orçamentos ajustados, modificando-se apenas o volume orçado para o real.

Os padrões são, portanto, o valor que a empresa deveria atingir, se tivesse cumprido o que pretendia, em termos de receita unitária e custo unitário, ajustado à nova realidade em nível de utilização dos insumos, excetuando-se pelos volumes, que para a etapa dos padrões, é o realmente obtido. Seria, então, o resultado que a empresa atingiria na melhor condição para o momento de realização, vendendo o volume real.

Na fase do realizado, o usuário tem oportunidade, inicialmente, de verificar que variação o orçamento sofreu, basicamente no que diz respeito aos níveis reais de eficiência de utilização dos insumos no processo produtivo e dos volumes efetivados, confrontando-os com os custos de produção unitários e com os preços de vendas individuais, definidos anteriormente na etapa dos padrões.

Com isso, Catelli (1995, p. 189) define o Real a Valores-Padrão, quando este se refere

(...) à quantificação do desempenho realizado no respectivo período orçado, considerando-se as alterações nas quantidades físicas de recursos consumidos. Refletem a eficiência relativa às operações, considerando os volumes e índices realmente atingidos. Para a sua elaboração devem ser considerados os volumes realmente alcançados, os índices realmente obtidos e os valores-padrão relativos aos orçamentos ajustados.

Os valores constantes no Real a Valores-Padrão são tanto de receitas quanto de custos, provenientes do orçamento corrigido que, por sua vez, é transferido para os orçamentos ajustados e, finalmente, para o padrão, sem quaisquer alterações.

Bio (1985: 20 ss apud Pereira, 1999, p. 65) entende que a eficiência “é definida pela relação entre volumes produzidos / recursos consumidos. Uma empresa eficiente é aquela que consegue seu volume de produção com o menor

dispêndio possível de recursos”. Logo, a empresa eficiente tem, na produtividade, um indicador de que a firma manifesta preocupação em gerar somente aqueles custos necessários ao processo produtivo.

Os custos variáveis e seu nível de utilização, quando definidos em padrões, são tidos como indutores de eficiência. A empresa é instigada a alcançá-los, com o propósito maior de que não de ser cotejados com os custos variáveis efetivamente realizados.

O Real a Valores-Padrão mostra o efeito do uso eficiente ou ineficiente dos insumos de produção da entidade. Sendo assim, é possível observar qual sua implicação no resultado, quando a empresa, no processo produtivo, gasta mais ou menos, para fabricar o mesmo produto, considerando os volumes reais com os custos-padrão e as receitas padrão.

Os valores Realizados, analisados a Índices-Padrão, levam em consideração o fato de que os volumes de produção, os custos de produção, individuais, e os preços de vendas unitários, são reais. Com isso, a empresa pode verificar qual o reflexo no resultado alcançado, pelo fato da alteração dos preços, tanto das receitas unitárias quanto dos custos unitários, pelo volume real. Essa etapa

(...) refere-se à quantidade do desempenho realizado considerando-se as alterações nos preços dos recursos, produtos e serviços. Considera-se, para elaborá-lo, os volumes e valores realmente obtidos, mantendo-se os índices-padrão nos níveis dos orçamentos ajustados (CATELLI, 1995, p. 189)

O reflexo da atuação da entidade, no que diz respeito aos preços de vendas para o período e de sua aceitação por parte do mercado, bem como da obtenção dos insumos evidenciados pelos custos de produção, pode ser explicitado nos parâmetros da Ilustração 3-2, na qual é possível observar o modelo utilizado na fase

final do processo orçamentário do GECON, com a evidenciação do registro individual dos produtos, quanto aos padrões e os reais.

Equação do Resultado	Padrão				Real							
					A Valores-Padrão				A Índices-Padrão			
	Qtd.	Índice	Unit.	Total	Qtd.	Índice	Unit.	Total	Qtd.	Índice	Unit.	Total
Receita Operacional												
(-) Custo variável Operacional												
(=) Margem Operacional												
Receita Financeira												
(-) Despesa Financeira												
(=) Margem Financeira												
(-) Custos / Despesas Fixas												
(=) Resultado Econômico												

Ilustração 3-2 – Modelo do Planejamento Operacional – GECON – Padrão e Realizado

Fonte: Adaptado de Guerreiro (1989, p. 146 apud Pereira, 1999, p. 249)

### 3.1.1 Variações Orçamentárias

Os orçamentos perfazem um conjunto de diretrizes e objetivos estratégicos transformados em metas de caráter pecuniário, que os gestores devem, na medida do possível, atingir. Porém, os orçamentos têm como cenário acontecimentos esperados de acordo com as variáveis contempladas em sua elaboração. Em se tratando de expectativas, há normalmente um lapso entre o que se espera e o que realmente ocorre. Isto pode ser atribuído às variações orçamentárias.

Atkinson et al (2000, p. 466) denominam as variações orçamentárias como variâncias e as conceituam como “as diferenças entre os resultados efetivos e os planejados são chamados de variância. (...) as variâncias são parte de um sistema de controle maior de monitorização de resultados”.

São as variações orçamentárias que, através dos controles, estabelecem os desvios ocorridos em relação ao que se esperava, ao mesmo tempo expondo ao

gestor quanto falta para atingir o esperado ou, ainda quanto a organização deve atribuir ao gestor pelo sucesso da meta haver sido atingida. Exclusivamente, a partir da medição das variações, têm-se subsídios para encetar ações que visem à melhoria e à concepção das alternativas voltadas para a correção dos planos; estas serão relegadas, caso se mostrem negativas e, mantidas no plano, caso se mostrem positivas.

As variações ocorrem sempre após a realização das atividade e fabricação dos produtos. Assumem cinco formas, isto é, variações de inflação, ajuste de planos, volume, eficiência e preço. A primeira variação detectada, conforme consta na Ilustração 3-3, exibida na página 66, é a Variação de Inflação, refletindo os desvios ocorridos entre os índices de inflação planejados e os realmente ocorridos, especificamente, para cada recurso e produto / serviço. A variação ocorrida no índice específico de preços dos produtos adquiridos pela empresa é primeiramente detectada nesta variação, que retorna o quanto a inflação ou a deflação influenciou na alteração encontrada. De acordo com Peleias (2002, p. 29), a variação de inflação é “causada pelas mudanças nos preços específicos; demonstra as alterações nos valores de receitas e custos entre o orçamento original e o período de execução dos planos, a valores-padrão”.

A segunda variação encontrada, pela ordem, é a Variação de Ajuste de Planos. Esta reflete os desvios relativos aos ajustes efetuados nos orçamentos originais, em função de necessidades temporais de modificações, a fim de que sejam atingidos os objetivos e metas inicialmente determinados. Portanto, faz-se necessário efetuar os ajustes de planos, devido à continua adaptação procedida pela empresa em relação ao seu ambiente, sendo refletido em quanto o ajuste foi

necessário, para que a empresa atingisse seu objetivo. Para Peleias (2002, p. 29-30), a variação do ajuste de planos é “causada pela alteração de planos originais e / ou novos programas; reflete mudanças resultantes da dinâmica ambiental, na condição-padrão”.

A variação subsequente é a Variação de Volume, refletindo os desvios ocorridos em função do atingimento de volumes de produção divergentes dos planejados, retornando o quanto variou, em termos monetários de volume, do ajuste de planos, para tornar a meta mais viável, com relação ao que antes se estabeleceu como padrão. Segundo Peleias (2002, p. 30), “ocorre em função dos volumes de atividades que diferirem do planejado na condição-padrão”.

A penúltima variação é a Variação de Eficiência, refletindo os desvios ocorridos entre os níveis de eficiência desejados e os realmente alcançados. Nesta variação, é detectado o grau de variação, do padrão para o real, em relação à eficiência da empresa, ou seja, nesta variação é possível “enxergar” o quanto, pecuniariamente, a empresa conseguiu atingir em nível de produtividade, dentro de sua atividade produtiva.

A última variação é a Variação de Preço, refletindo os desvios ocorridos em função da obtenção de preços diferentes dos planejados, sendo esta variação a ocorrida entre os preços de vendas e os custos de produção pretendidos, e os preços de vendas e os custos de produção alcançados nas vendas de produtos e serviços. Peleias (2002, p. 29-30) explica que a variação de preços e eficiência é a “diferença entre os volumes reais na condição-padrão e reais de operação; demonstra a eficiência do gestor e da área de responsabilidade, sem a influência de fatores internos e externos alheios a sua atuação”.

As variações são, portanto, a efetivação do controle, em sua melhor definição. Através das variações, é possível identificar em que ponto ocorreu a variação entre o que se pretendia e o que pôde vir a acontecer e / ou o que realmente aconteceu. Conforme explicitado na Ilustração 3-3, é possível constatar o modelo utilizado pelo GECON para verificar as variações ocorridas durante o processo orçamentário.

Equação do Resultado	Variações					
	Inflação	Ajuste de Plano	Volume	Eficiência	Preço	Total
Receita Operacional						
(-) Custo variável Operacional						
(=) Margem Operacional						
Receita Financeira						
(-) Despesa Financeira						
(=) Margem Financeira						
(-) Custos / Despesas Fixas						
(=) Resultado Econômico						

Ilustração 3-3 – Modelo do Planejamento Operacional – GECON – Variações  
 Fonte: Adaptado de Guerreiro (1989, p. 146) apud Pereira (1999, p.249)

### 3.2 Padrões

A palavra padrão reporta algo que pode ser classificado como modelo de referência para os que o utilizam. O padrão também representa um referencial, uma norma, sendo, portanto, o norteador que indica como devem ser as coisas, se elas forem feitas da forma pretendida.

Uma conceituação mais ampla de padrões é dada por Ferreira (1999), ao avaliar o padrão como sendo “Modelo oficial de pesos e medidas; Aquilo que serve de base ou norma para a avaliação de qualidade ou quantidade; medida, estalão, craveira; Qualquer objeto que serve de modelo à feitura de outro”.

Maher (2001, p. 603) classifica o padrão também de uma forma geral. No entanto, enfoca-o à aplicação contábil, ao afirmar que

Um padrão representa um referencial, uma amostra. Existem, por exemplo, padrões para admissão a uma escola, padrões para aprovação em um curso, padrões de segurança de um produto etc. É nesse mesmo sentido que a palavra padrão é utilizada em contabilidade.

Garrison e Noreen (2001, p. 306), em relação aos padrões e sua relação com a Contabilidade Gerencial, afirmam que

Um padrão é uma referência (*benchmark*) ou “norma”, para a avaliação de desempenho. (...) Padrões também são amplamente empregados em contabilidade gerencial, em que estão relacionados à quantidade e ao custo dos insumos empregados na produção dos bens ou na prestação dos serviços.

O Padrão é, portanto, o passo inicial para a construção do orçamento; é através da criação dos padrões que se inicia a constituição das metas, em termos de resultados que a empresa pretende atingir em um determinado período. Os padrões definem como os recursos devem ser consumidos, para que atinja os resultados desejados.

### **3.2.1 Conceituação de custo-padrão**

O processo orçamentário, bem como a atividade de controle, está intimamente ligado ao estabelecimento de padrões, ou melhor, aquelas dependem dos padrões, para se fazerem acontecer. É através dos padrões, que se define a meta que se pretende atingir, tanto em termos físicos quanto em termos monetários. Dessa forma, os padrões podem ser tidos, dentro da empresa, como os valores-padrão que a organização deve utilizar como referência, no desempenho de suas diversas atividades.

Peleias (2002, p. 89) afirma que “a expressão custo-padrão é utilizada na literatura contábil para designar o estabelecimento de custos predeterminados de produtos e serviços, dentro de certas condições de operações”. Portanto, os custos-padrão requerem sejam estabelecidas as circunstâncias nas quais está sendo

fabricado o produto e / ou prestado o serviço, pois estas circunstâncias são, antes de mais nada, as que definem as condições para atingir o custo determinado como padrão e, logo, requer este pré-requisito, para ser atingível e exeqüível.

Atkinson et al (2000, p. 151) definem o custo-padrão como “metas eficientes e atingíveis, estabelecidas antecipadamente para o custo das atividades que devem se consumidas por produto”.

Martins (1994, p. 267), complementarmente, trata o custo-padrão como “o custo estimado para fabricar e / ou vender um produto. (...) É um custo predeterminado, atribuído aos produtos fabricados”, sendo este o valor que se estabelece ao observar a forma em como se fabrica um produto e determinar a melhor maneira de processá-lo, dirimindo os erros não aceitáveis durante o processo de fabricação.

Já Welsch (1983, p. 351), compara os custos-padrão com a série de custos históricos da empresa e expressa que os custos reais nada mais são que o custo-padrão somado ou diminuído das ineficiências e eficiências do processo produtivo, e sugerindo que

(...) são custos predeterminados que representam, presume-se, o que os custos *devem ser*, em contrapartida aos custos históricos, que indicam o que os custos *foram*. Os defensores dos sistemas de custos-padrão os encaram como os custos *verdadeiros* da atividade ou produção, enquanto os custos históricos ou reais geralmente representam os custos verdadeiros *mais* as perda por ineficiência, operações falhas e controle inadequado

Hornigren, Foster e Datar (2000, p. 154), de forma resumida, definem que “um padrão é um valor cuidadosamente determinado, em geral expresso de forma unitária”, indicando o quanto cada produto e ou serviço gerado pela empresa consome recursos de forma eficiente, considerando, ainda, as perdas naturais durante o referido processo.

Normalmente, há tendência em confundir orçamento e padrão, até pelo fato da proximidade de como os dois conceitos são usados. Entende-se que os padrões são inicialmente estabelecidos em termos unitários, para então instituir os orçamentos, que derivam do padrão e promulgam, em termos totais, as metas de resultados da empresa. Maher (2001, p. 604) diferencia os padrões dos orçamentos ao determinar que

Um custo-padrão é um custo unitário predeterminado; um orçamento é um plano financeiro; custos padrões freqüentemente são utilizados na preparação de planos financeiros. Na prática, padrão e orçamento algumas vezes são utilizados como sinônimos; padrão, contudo, geralmente se refere a valores unitários, enquanto orçamento refere-se a valores totais.

### **3.2.2 Tipos de Padrão**

Garrison e Noreen (2001) destacam que os padrões podem ser classificados quanto a padrões ideais, tipo de padrão que leva em consideração as melhores condições, e os padrões práticos, que podem ser alcançados mediante certo esforço, levando em consideração os elementos que a empresa vivencia.

De uma forma mais abrangente, Martins (1994, p. 267) define os tipos de custos-padrão como sendo: ideal, corrente e estimado. Para o autor, o Custo-Padrão Ideal representa “o valor conseguido com o uso das melhores matérias-primas possíveis, com a mais eficiente mão-de-obra viável, a 100 % da capacidade prevista, sem nenhuma parada a não ser as programadas”, Este é um conceito em desuso, pelo fato de levar em consideração condições que a empresa dificilmente encontrará durante o processo produtivo, ou seja, condições perfeitas.

O conceito de custo-padrão ideal ainda pode ser utilizado como o custo-padrão a ser almejado, a longo prazo, visto que a empresa poderá estabelecer uma meta a ser atingida em prazo futuro. Com isso, a firma buscará, também, o

enxugamento de custos, para oferecer produtos a preços de venda menores e mais competitivos.

Martins (1994, p. 267) define outro tipo de Custo-Padrão, denominado de Custo-Padrão Corrente, correspondendo ao:

“valor que a empresa fixa como meta para o próximo período para um determinado produto ou serviço, mas com a diferença de levar em consideração as deficiências sabidamente existentes. É um valor difícil de ser alcançado porém não impossível. É um valor padrão muito bem elaborado”.

Martins (1994) compara os dois conceitos, conforme fica evidenciado no Quadro 3-1.

<b>Custo-Padrão Ideal</b>	<b>Custo-Padrão Corrente</b>
Só exclui as ineficiências que não podem ser “cientificamente” eliminadas	Considera algumas ineficiências da empresa
Muitas vezes feito em “laboratório”	Leva em consideração não só estudos teóricos, mas também, pesquisas e testes práticos.
Considera os melhores fatores de produção que a empresa deveria ter	Fatores de produção existentes na realidade da empresa
Meta de longo prazo	Meta de curto e médio prazo

Quadro 3-1– Comparativo do Custo-Padrão Ideal versus Custo-Padrão Corrente  
Fonte: Adaptado de Martins (1994, p. 267-268)

Finalmente, Martins (1994, p. 268) conceitua o que vem a ser um Custo-Padrão Estimado, que nada mais é que “o valor que a empresa normalmente deverá obter, ou seja, o que deverá ser. (...) parte da hipótese de que a média do passado é um número válido”. Deste modo, tem-se uma estimativa de custo, considerando a série histórica registrada do mesmo, como base para projetá-lo na direção de um futuro custo-padrão empregado na empresa.

A diferença básica existente entre o Custo-Padrão Corrente e o Custo-Padrão Estimado é a de que enquanto o estimado pode levar ineficiências para sua base,

pelo fato de considerar os fluxos produtivos inadequados de produção, o corrente é mais “científico”, unindo o teórico e o prático, levando em consideração as perdas normais do processo, determinando, assim, um custo-padrão mais eficaz.

Chega-se, então, à conclusão de que o tipo de custo-padrão mais utilizado é o custo-padrão corrente, pois, diferentemente do ideal, que é um custo quase utópico, e do estimado, que traz problemas anteriores ao processo produtivo, não sendo útil para definir um custo que otimize o processo produtivo na empresa, aquele é mais focado na realidade, com deficiências captadas em profundidade pela empresa, gerando um custo muito mais útil, em termos de parâmetros referenciais.

### **3.2.3 Estabelecimento de padrões**

Estabelecer custos-padrão é uma das etapas a ser desempenhada na elaboração dos orçamentos. O sistema orçamentário, seguindo tendências mais progressistas da Contabilidade, tende a encarar as divisões empresariais como áreas de responsabilidade, que absorvem custos e receitas e, por conseguinte, geram resultados que podem ser atribuídos tanto a produtos quanto a pessoas. Por esse motivo, os padrões são estabelecidos tanto em nível de custos, quanto em nível de receitas, funcionando como provedores de informações para a gestão empresarial e, juntamente com os padrões, contribuirão, de forma positiva, para o processo de gestão.

Atkinson et al (2000, p. 151) definem que os custos-padrão “são parâmetros baseados em padrões projetados para: (1) a quantidade de recursos da atividade que deve ser consumida por produto ou outra unidade de produção; (2) o preço desses recursos”. Dessa forma, os autores definem que os custos-padrão têm

necessidade de ser estabelecidos tanto em termos pecuniários quanto em termos de quantidade de uso.

Garrison e Noreen (2001, p. 307) defendem que

o estabelecimento dos preços e quantidades padrões é mais arte do que ciência. Requer habilidade de todos os responsáveis pelos preços dos insumos e pelo seu uso eficaz. (...) Os registros anteriores dos preços de compra e do uso dos insumos podem ser úteis no estabelecimentos dos padrões

Os autores aludidos denotam que o estabelecimento dos padrões requer certa inclusão de bom senso empírico, por parte do gestor, que os estabelecerá sempre ponderando o passado dos custos históricos da empresa, tendo-os como importante referencial para determinação dos padrões e inteligibilidade de seu comportamento.

Martins (1994) ressalta que, na medida do possível, os custos-padrão devem ser fixados em quantidades físicas e valores. Há, também, segundo enfoque do mesmo autor, a necessidade de converter os padrões físicos em monetários, sendo este trabalho uma conjunção do trabalho da Engenharia de Produção e da Contabilidade de Custos, que, juntas definem os padrões ótimos de consumo dos recursos pela atividade produtiva. Martins (1994) ainda destaca que a periodicidade de revisão dos custos-padrão corrente é de, no máximo, um ano, pois, devido à atividade intensa diariamente presenciada pela empresa, o mix dos insumos pode-se alterar neste período, sendo necessária sua retificação.

Existe outro fator na determinação dos custos-padrão, a ser considerado pelos gestores: o efeito que estes exercem sobre os colaboradores. Por esse motivo, Atkinson et al (2000, ps. 153-154) defendem que a escolha do seu nível destes dependerá dos “padrões que representam procedimentos operacionais *eficientes* e

*atingíveis*. A escolha depende de como os padrões influenciam o comportamento dos funcionários e gerentes, cujas realizações são avaliadas pelos padrões”. Por conseguinte, padrões que estabelecem metas muito difíceis de serem atingidas, tendem a desestimular sua busca e, conseqüentemente, o não cumprimento dos resultados aspirados.

Já Matz, Curry e Frank (1978, p. 532 apud Pereira, 1999, p. 240), de forma mais ampla, afirmam que

(...) custo padrão é um custo cientificamente predeterminado para produção de uma unidade, ou um número de unidades do produto, durante um período específico no futuro imediato. Custo-padrão é o custo planejado de um produto, segundo condições de operações correntes e/ ou previstas. Baseia-se nas condições normais ou ideais de eficiência e volume (...).

Garrison e Noreen (2001, p. 309), em seu trabalho, apresentam importante razão para separar o custo-padrão em duas categorias: “preço e quantidade – é que, em geral, os responsáveis pela compra e pela utilização dos insumos são geralmente diferentes e essas duas atividades ocorrem em momentos distintos”.

De forma complementar ao que foi exposto como razão para segregação dos custos em duas categorias, vale ressaltar que, além dos entes serem diferentes, o momento da produção pode conter gargalos que propiciem mudanças de planos não contemplados no momento da compra e, apesar das atividades de compra e produção serem encadeadas, ou melhor, uma depender da outra, mesmo que elas sejam realizadas pela mesma pessoa ou pelo mesmo grupo de pessoas, poderiam apresentar problemas no momento da realização da produção, dado que no instante da realização da atividade de compra não se possuía subsídios para prevêê-los.

Welsch (1983, p. 56) destaca a convergência da administração que trabalha com finalidades a atingir, com padrões estabelecidos como metas de resultados,

uma tendência a ser seguida, considerando que os padrões são estabelecidos como referência que deve ser buscada pelos gestores. Sendo assim, o autor ressalta que

(...) o futuro da empresa a longo prazo tenderá a ser favorecido pelo estabelecimento de objetivos, subobjetivos e padrões de desempenho para a empresa como um todo e para cada uma das suas principais subdivisões. Basicamente, a administração por objetivos procura (...) (2) estabelecer padrões aos quais os resultados reais possam ser comparados, com finalidade de medir a eficiência do controle – medir a eficácia das ações *a posteriori*.

O custo padrão, portanto, deverá ser definido tanto em termos monetários quanto em termos quantitativos; deverá, implicitamente, levar em conta metas atingíveis e eficientes, com a finalidade de gerar um ciclo virtuoso, no qual os resultados possam não somente ser atingidos, mas também superados.

### **3.2.4 Vantagens do uso de padrões**

As vantagens ao se utilizar os padrões, dentro da empresa, como um parâmetro a ser seguido, são diversas. Garrison e Noreen (2001, p. 319) enumeram quatro dessas vantagens:

1. Elemento fundamental na abordagem da administração por exceção.
2. Enquanto forem considerados razoáveis pelos empregados, os padrões podem promover a economia e a eficiência.
3. Os custos padrões podem simplificar enormemente a escrituração contábil.
4. Os custos padrões se ajustam naturalmente ao sistema integrado de “contabilidade por responsabilidade”.

Quanto ao administrar por exceção, citado como vantagem supra numerada “1”, Garrison e Noreen (2001, p. 318) definem que isto

significa que a atenção do gerente deve ser dirigida para as partes da organização em que, por uma razão ou por outra, os planos não estejam funcionando. Não se deve desperdiçar nem tempo nem esforço com setores da organização que estão fluindo bem.

Logo, administrar por exceção, significa, em palavras mais simples, concentrar esforços naquilo que realmente se desvia do foco do resultado. Sendo

assim, o custo-padrão é de grande auxílio neste processo, a partir do momento em que é possível cotejá-lo com o realizado e definir quais elementos se desviaram das metas de resultado da empresa.

No que diz respeito à vantagem “2”, os funcionários só se sentirão compelidos a atingir uma determinada meta, se os mesmos julgarem-na viável, conotando que metas muito ambiciosas, para as quais se requeira um esforço muito maior, por parte do corpo funcional, e que não seja compensatório, simplesmente não serão atingidas.

Para a vantagem listada como “3”, os autores acreditam que o sistema de contabilidade deveria registrar os custos-padrão e não os reais, segregando em uma conta à parte, as distorções apresentadas. Isso geraria um *disclosure* muito interessante para a empresa, à medida em que esta passaria a ter informações de quanto sua produção foi eficiente ou ineficiente.

Na vantagem correspondente ao número “4”, os autores defendem que, assim como os padrões definem como devem ser os custos, definem também quem são os responsáveis por estes mesmos custos, e se os custos reais estão dentro dos limites aceitáveis.

Peleias (2002, p. 104) também aponta algumas vantagens adicionais, que podem ser assim elencadas:

- “Aumento da eficiência operacional do sistema de informações no âmbito de processamento de dados” – o padrão propicia à empresa condição para que esta realize simulações, crie orçamentos e os coteje

com o realizado, bem como, agilize o registro dos desempenhos reais, através de uma base de dados única, dos seus eventos e transações;

- “Favorecimento do armazenamento, no sistema de informação das regras de decisão acerca dos eventos, transações e atividades planejados e realizados” – essas regras de decisão dizem respeito ao conhecimento agregado pela empresa no seu processo produtivo, ou seja, a melhor maneira em que os gestores poderão decidir sobre determinado evento e transação. Sendo assim, a difusão das melhores práticas, através de consulta ao sistema de informação, leva a empresa a atingir o nível de excelência competitiva desejado;
- “Propiciação da possibilidade de mensurar e registrar o valor econômico das decisões sobre os eventos, transações e atividades” – esta vantagem refere-se ao impacto que as decisões trazem ao patrimônio e o resultado de determinado período, e à possibilidade que o sistema possui de mensurar esses impactos, adequados ao modelo de decisão utilizado pela organização, utilizando, assim, um denominador comum, com a finalidade de comparar esses resultados;
- “Obtenção de informações sobre decisões planejadas e realizadas e sua comparação em bases estatísticas e atualizadas” – as informações sobre a eficácia de em como os recursos são utilizados e a eficiência com que os resultados são atingidos, durante o decorrer do tempo, devem ser de fácil obtenção, passíveis de comparação, com a finalidade de espaço para avaliações e cotejos futuros.

As vantagens, portanto, da utilização de padrões são listadas tendo em vista mostrar os benefícios que se obtém ao utilizá-los, ou melhor, detectar seus pontos fortes e também reforçar de quais benefícios a empresa, como um todo, desfrutará. Por isso, deve-se ponderar que existem algumas limitações no uso dessas vantagens, devendo elas serem elencadas com o intuito não de gerar uma euforia desenfreada com sua utilização, mas buscando sempre um ponto de equilíbrio entre seu uso e as restrições impostas pelo próprio ambiente empresarial.

### **3.2.5 Limitações e desvantagens do uso de padrões**

Não obstante definirem as vantagens obtidas com o uso dos padrões, alguns autores também alertam para algumas desvantagens e limitações no uso dos mesmos. Entre eles, Atkinson et al (2000, p. 157) citam que a utilização dos sistemas de custo-padrão, mostra-se

bem restrita a ambientes onde as tecnologias de produção é estável e a quantidade de mudanças de negócios é bem pequena. Se há muita volatilidade nos produtos ou no processo de produção, os padrões necessitam ser mudado freqüentemente, o que requer muitos esforços organizacionais. Os custos-padrão do produto não permanecem confiáveis para atividades prolongadas, implicando que os padrões para o consumo da mão-de-obra direta, materiais diretos e outros recursos da atividade não são úteis para avaliar a produção atual.

Por esse motivo, da forma em como definiu Martins (1994), os custos padrões devem ser revistos periodicamente e, dependendo do nível de renovação de produtos por qual passa uma empresa, se for muito agudo, requererá mudanças contínuas dos padrões, mudanças estas que podem ter um custo elevado em sua produção, não compensado pelo benefício gerado pela definição do padrão.

Atkinson et al (2000, p. 157) também apontam outra limitação do sistema de padrões: a de levar o gestor a ter “superconfiança em administrar por meio de um sistema de custo-padrão gera uma tendência em atingir os padrões”, ou seja, a

empresa atinge o nível de eficiência desejada, “acostuma-se” ao mesmo, não a readequa, continuando a adotar padrões não indutores de melhores resultados. O mesmo autor complementa, afirmando que “quando a necessidade estratégica da empresa é focar sua atenção em uma inovação constante, que se antecipa às exigências dos clientes, preocupar-se em atender padrões atuais ou passados pode de fato ser danoso para o desempenho da empresa”. Parte-se do princípio de que a empresa não detém parâmetros comparativos a respeito do novo produto, portanto, procurar um padrão a ser seguido poderá acarretar desperdício de energia e de recursos, já que o cliente que busca inovações está disposto a pagar por elas.

Garrison e Noreen (2001, p. 319-320) enumeram alguns problemas potenciais ligados a utilização dos padrões, podendo estes ser encarados como limitações, no que se refere ao uso inadequado dos padrões. Os autores citados enumeram seis problemas, a saber:

1. Relatórios da variação do custo padrão geralmente são elaborados mensalmente e muitas vezes liberados dias ou mesmo semanas após o final do mês.(...) Relatórios oportunos e freqüentes, mais ou menos corretos, são melhores do que relatórios espaçados, muito precisos, mas já ultrapassados quando divulgados.
2. Se os administradores não tiverem sensibilidade e utilizarem os relatórios das variações como um “porrete”, o ânimo a disposição dos empregados podem sofrer danos. (...) se as variações forem empregadas com caráter punitivo, os empregados podem ficar a encobrir as variações desfavoráveis, ou a empreender ações que não sejam do melhor interesse da empresa, para garantir variações favoráveis.
3. Os padrões de quantidade de mão-de-obra e as variações de eficiência partem de duas importantes hipóteses. Primeiro, o processo de produção tem seu ritmo determinado pela mão-de-obra; quando a mão-de-obra trabalha mais rápida, a produção cresce. (...) Segundo, a mão-de-obra, nos cálculos, é um custo variável. Contudo, (...), em muitas companhias a mão-de-obra pode ser essencialmente fixa.
4. Em alguns casos, uma variação “favorável”, pode ser tão ruim ou pior que uma variação “desfavorável”.
5. Os sistemas de relatórios de custos padrão podem apresentar tendência a enfatizar o cumprimento dos padrões via exclusão de outros objetivos importantes, tais como a manutenção e o aumento da qualidade, a pontualidade na entrega e a satisfação do cliente.
6. Apenas atingir os padrões pode não ser suficiente; o aprimoramento contínuo pode ser necessário para se sobreviver no atual ambiente competitivo.

Dos problemas enumerados por Garrison e Noreen (2001), todos são auto-explicativos, exceto os de número “4” e “6”, que precisam ser melhor discutidos.

Com relação ao problema “4”, o controle, através de padrões, gera uma tendência de enfoque nos desvios negativos, ou seja, “desfavoráveis”. No entanto, em empresas que possuem padrões de qualidade rigorosos, uma variação positiva, no caso “favorável”, pode significar economia de insumos nos produtos, o que pode ser percebido de forma negativa pelo cliente e, conseqüentemente, gerar um comprador insatisfeito.

No que diz respeito ao problema “6”, o fato de simplesmente atingir padrões, não dá a certeza de que a empresa manterá sua continuidade, caso esteja inserida em um ambiente competitivo. É requerido que a entidade se mantenha em contínuo processo de melhoria, ou seja, buscando custos-padrão declinantes e também metas desafiadoras para esses custos, ponderando sempre a condição estrutural dos subsistemas empresariais.

### **3.2.6 Considerações gerais sobre padrões**

A função de um custo-padrão é gerar um parâmetro comparativo para, enfim, confrontá-lo com o respectivo custo realizado em determinado período. Esta é a base para a preparação dos orçamentos, pois carrega em seu bojo a pretensão da empresa, tanto em nível de eficiência (produtividade) quanto em nível de eficácia (resultados), orientando-se o empreendimento durante todos os processos produtivos de um determinado período, para que reflita o que a administração espera da entidade.

Outro ponto já aludido, diz respeito ao fato de se os padrões estão ou não reproduzindo metas de eficiência e eficácia, convergentes com a real situação do momento que a empresa está vivenciando e, concomitantemente, com o que se espera, em termos de resultado. Isto é importante, na medida em que os padrões sejam facilmente atingidos, e tendo-se em mente que padrões de difícil alcance não induzem a empresa a buscar o melhor resultado possível, fazendo com que esses padrões acabem por ser simplesmente ignorados. A esse respeito, Backer e Jacobsen (1979, apud Peleias, 2002, p. 53) defendem uma revisão periódica dos padrões, para que se mantenham como bússola norteadora, dos resultados empresariais. Os autores supracitados

Salientam a revisão ou atualização dos padrões para fins de controle, mensuração de desempenho e incorporação das alterações nas condições operacionais. Destacam a importância da atualização do padrão para medir o desempenho efetivo para fins de controle e a necessidade de que haja exames periódicos, para assegurar-se de que levaram em conta as alterações ocorridas nas condições de produção.

Numa visão menos conservadora, Catelli (1972, apud Peleias, 2002) justifica que o sistema de padrões é superior ao sistema de custos reais, no sentido em que o sistema de padrões, ao apontar desvios, o faz em virtude de erro, negligência e má administração na gerência dos recursos da empresa, bem mais do que em razão de falha do próprio sistema. Nesse sentido, Catelli (1972, apud Peleias, 2002), assim como Garrison e Noreen (2001), convergem no pensamento de que o sistema de custos-padrão deveria ser o sistema a ser contabilizado, ao invés do de custos reais, por gerar uma melhor evidenciação dos desvios, via controle em contas segmentadas para este fim.

Ao se criar padrões, além de se estabelecer metas a serem atingidas pela empresa, explicita-se também, parâmetros comparáveis com o já realizado, para

avaliação de desempenho e resultado. É, efetivamente, nos desvios que a empresa efetuou durante seu processo produtivo, que deverá ser encontrado o motivo das distorções mais relevantes, com a finalidade de retificá-las para que não voltem mais a acontecer.

Um sistema de padrões, portanto, deve contemplar não só os custos, mas também as receitas, com a finalidade de gerar resultados em suas operações, conforme menciona Catelli (1995, p. 184), evidenciando o que se espera seja realizado por um sistema de padrões:

- a determinação dos custos de todos os produtos, segundo os seus elementos de custos;
- a comparação dos custos padrões com os reais e a apuração das causas das eventuais variações;
- a análise da eficiência de cada elemento de custo, como matéria-prima, mão-de-obra, custos indiretos de fabricação; e
- o controle dos desempenhos realizados em relação aos padrões.

### **3.3 Números-Índice**

A aplicação dos Números-Índice, na Economia, é bastante diversificada e igualmente útil. Tem como objetivo transformar uma massa de dados, de difícil observação e interpretação, em ferramenta para inferir diversas informações, conforme demonstra Munhoz (1989, p. 150) na afirmação seqüente:

*(...) permitem, inicialmente, que variáveis representadas por grandes números, de difícil memorização ou cuja compreensão exigiria acentuado esforço, sejam transformados em forma simples de representação, raciocinando-se em termos de percentagens.*

Um conceito de números-índice pode ser dado por Pinho et al (2003, p. 352), quando definem que “é uma “estatística” que visa a medir a variação relativa de preços de um agregado de bens e serviços, em uma seqüência de períodos de tempo, na aplicação mais comum”.

Dentre as distintas aplicações dos números-índice, uma delas está voltada à definição de índices gerais de preços, ou seja, ao cálculo da variação de preços de determinados segmentos da Economia, com o intuito de fazer saber a inflação, a deflação ou até mesmo a estagnação dos preços que compõem a cesta de produtos, acompanhada pelos índices de preços corroborados por Munhoz (1989, p. 150), quando este explicita que os números-índice são utilizados para explicar

(...) aumentos em taxas diferentes nos preços de distintos bens sejam explicitados na forma de uma expressão simples – como se verifica nos levantamentos dos Índices de Custo de Vida, Índices de Preços no Atacado, Índices de Preços na Construção Civil, etc.

Kennedy (2004, p. 23) entende que o índice de preços ao consumidor

É calculado por meio da observação das mudanças no custo de aquisição de uma cesta típica de bens e serviços de consumo. (...) consiste numa média ponderada de todos os preços ao consumidor, com os seus pesos dados pela importância relativa dos diferentes bens e serviços na cesta típica de compra.

A inflação é um evento econômico que corrói o poder aquisitivo da moeda, diminuindo seu poder de compra, com o aumento generalizado de preços. Isto faz com que o valor da moeda, no tempo, seja depreciado, em caso de inflação, e / ou apreciado, em caso de deflação. Kennedy (2004, p. 23) define inflação como sendo “um aumento *persistente* do nível geral de preços”. No entanto, no Brasil, na primeira metade da década de 1990, presenciou-se altíssimas taxas de inflação, à época controlada via intervenção, com políticas monetárias altamente limitadoras, gerando sacrifícios sociais muito elevados. As conseqüências foram sentidas por toda a população do país.

A perda da capacidade de compra da moeda é medida pelos índices de preços ao consumidor, divulgados pelos Institutos de pesquisa, tais como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Fundação Getúlio Vargas – FGV,

Fundação Instituto de Pesquisa da Universidade de São Paulo – FIPE, entre outros, que, periodicamente, divulgam como acontecem as evoluções e / ou estagnações e até mesmo as involuções gerais dos preços.

Para isso, esses institutos de pesquisa efetuam exames, em intervalos regulares, com o intuito de constatar o movimento dos preços, através da comparação do valor de certo produto, em um período anterior, com o valor captado no período atual, concluindo-se, então, qual o valor percentual dessa mudança, ou melhor, qual a variação do preço, naquela data, daqueles produtos. Sobre os produtos e serviços comparados, para se estabelecer sua importância para o cálculo da variação de preços, Kennedy (2004, p. 23-24) considera que “os índices de preços baseiam-se em amostra de bens e serviços, estatisticamente definida como relevante para determinado segmento da sociedade e região”.

Cada índice calculado pelos diversos institutos de pesquisa tem seu foco, ou seja, busca a variação dentro de um determinado universo, apontado na metodologia de cada índice, como por exemplo, o IPCA, calculado pelo IBGE, que busca conhecer as variações dos custos com os gastos das pessoas que ganham de um a quarenta salários mínimos, nas regiões metropolitanas de Belém, Belo Horizonte, Curitiba, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo, município de Goiânia e Distrito Federal. Para isso, o IPCA converge sua atenção para os preços de uma Cesta de Produtos. Cesta de Produtos essa que corresponde ao que é consumido (Tipo de Gasto) por essas pessoas que ganham de um a quarenta salários, ponderando as despesas, para que a variação dos custos possa ser verificada, conforme consta no sítio do IBGE ([www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)). No caso em evidência, ficou constatada a ponderação abaixo consignada:

<b>Tipo de Gasto</b>	<b>Peso % do Gasto</b>
Alimentação	22,3912
Transportes	21,7828
Despesas pessoais	9,0792
Vestuário	5,3644
Habitação	16,5879
Saúde e cuidados pessoais	10,4912
Educação	4,9255
Comunicação	3,8952
Artigos de residência	5,4827
<b>Total</b>	<b>100,0000</b>

Quadro 3-2– Ponderação das despesas das pessoas para se verificar a variação dos custos no IPCA em Julho de 2005

Fonte: IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – 2005.

Assim como na macroeconomia, os índices de preços detectam as diversas variações a que a Economia está exposta. Para a microeconomia, também há necessidade de se calcular essas variações. Para isto, é necessário, de forma análoga a adotada pela macroeconomia, definir a cesta de produtos, na qual será verificada a variação de preços e seus respectivos pesos sobre o consumo geral, restando, então, somente a verificação das variações ocorridas entre dois períodos, o que tecnicamente se denomina de índice interno de preços.

### **3.3.1 índice interno de preços**

O índice interno de preços possui a mesma interpretação e a mesma metodologia de cálculo dada ao índice geral de preços da macroeconomia, porém em menor escala.

Como se pode observar, os índices de preços disponíveis no mercado, periodicamente divulgados, buscam calcular a variação de preços para determinadas categorias de consumidores, o que inclui uma diversidade de produtos, nem todos utilizados pelas empresas como insumo de seu processo

produtivo. A solução seria, então, calcular um índice específico para cada entidade, levando-se em conta, justamente, os produtos que o empreendimento utiliza para fabricar seus produtos e reuni-los em uma Cesta de Produtos exclusiva, tendo em vista a especificidade requerida para o cálculo desejado.

A metodologia para o cálculo do número-índice desejado requer que se tenha, primeiramente, a lista das matérias-primas para a fabricação de todos os produtos. O segundo momento será o de definir e tabular todos os produtos selecionados em uma data inicial, na qual se deseja calcular a variação periódica do custo unitário de cada insumo, sendo esta data inicial a de referência de tempo, para, a partir desta, inferir a variação de preços.

A partir daí, serão definidos os períodos de referência e os períodos-base de cálculo, que, segundo Pinho et al (2003, p. 354), são “o último período considerado em uma série de números-índice (sic)” e “o período anterior considerado em uma série de números-índice (sic)”, respectivamente. Esses períodos definem a variação relativa de preços entre os mesmos.

Para calcular os pesos, há necessidade de saber quanto foi gasto no total dos insumos selecionados para compor a cesta de produtos e, a proporção que cada insumo tem sobre este total. Este cálculo leva em consideração o valor que cada insumo representa para os gastos gerais da empresa, com relação à matéria-prima, sendo esta, portanto, sua base de ponderação. Pinho et al (2003, p. 354) definem a base de ponderação a que “corresponde à época de definição da estrutura de pesos ou de ponderações dos produtos e grupos componentes do número-índice”.

É importante ressaltar quais tipos de base de comparação são utilizados para a determinação dos movimentos de preços para um determinado período. Pinho et al (2003, p. 352) assim definem a questão:

Base de comparação: corresponde ao período (mês, ano) com o qual toda série é comparada. (...) O período-base de ponderação corresponde à época de definição de estrutura de ponderações. Quanto à base de ponderação, os números-índice (sic) podem ser classificados como de base fixa, base móvel e base móvel encadeada. No primeiro caso, a base é mantida inalterada ao longo da série. No segundo, a base de ponderação muda a cada período de referência. E, no terceiro caso, a base é alterada a cada elo da cadeia, acompanhando o período-base de cálculo.

Dessa forma, uma vez que a base de comparação definirá a estrutura das ponderações (pesos), é necessário destacar que, devido ao escopo desenvolvido neste trabalho, a base mais apropriada será a base fixa, apesar de se reconhecer a importância da revisão contínua da estrutura de ponderações e dos benefícios, em termos de qualidade de informação que as outras duas bases de comparação detêm.

Faz-se mister, no entanto, enfatizar que, a partir do momento em que se muda a base de ponderação, muda-se também o denominador que definia a sua estrutura, alterando-se assim, o poder de comparação de determinados períodos de referência, sendo necessário adaptar o índice calculado ao novo denominador de ponderação, para resguardar a possibilidade de comparação.

O próximo passo seria o de multiplicar o valor do peso encontrado pela variação de preço, localizada entre o período anterior e o período atual de cada produto, e assim sucessivamente, com todos os produtos, o que se denomina de influência na variação. Finalmente, somar todas as influências nas variações ora calculadas, de todos os produtos tabulados, para que finalmente se encontre o índice interno de preços específico para cada empresa.

Para aumentar a riqueza da informação desse Índice, pode-se proceder a uma separação em Grupos de Produtos relacionados, que irão, depois de calculados, reunir todas as influências nas variações, agrupando-as em conjuntos que se relacionam com a empresa. Daí, ter-se-á o quanto cada um deles contribuiu para a geração de inflação para a empresa.

Ressalta-se, agora, que o cálculo individualizado da variação geral de preços, para cada empresa, objetivando atender às suas necessidades gerenciais, é fundamental, pois só assim a firma terá ciência da variação geral de preços real acontecida para um determinado período, influenciando não só as decisões gerenciais, mas também as decisões financeiras e econômicas.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

A pesquisa de campo é feita com o intuito de coletar, em ambiente pré-definido, dados e informações necessários à sua consecução. Com isso, a pesquisa de campo, nesta Dissertação, objetivou, principalmente, à coleta de dados e informações sobre os seguintes pontos:

- Tomar conhecimento do ambiente empresarial no qual foi realizada a pesquisa de campo;
- Definir os produtos objetos do estudo de caso;
- Coletar preços dos insumos selecionados, para estabelecer o índice interno de preços, produtos estes adquiridos durante o período de janeiro de 2000 a maio de 2005;
- Colher dados e informações a respeito dos padrões utilizados pela empresa;
- Levantar dados e informações a respeito do processo orçamentário enquadrados em três momentos distintos, quais sejam: a programação propriamente dita, os ajustes necessários em cada mês e os realizados e, ainda, suas variações.

### ***4.1 Caracterização da Empresa***

O trabalho desenvolvido foi estabelecido como estudo de caso de uma empresa do ramo de panificação, na qual a principal atividade econômica exercida, de acordo com o Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE), é a fabricação

de pães, bolos e equivalentes industrializados, fazendo parte também da atividade econômica da empresa a fabricação de salgados, todos em processo industrial manufaturado e praticamente artesanais.

A natureza jurídica da empresa estudada é atualmente a de sociedade empresária limitada. Porém, desde sua constituição, tendo sido fundada em 1981, com um histórico de mais de 24 anos e até o ano de 1998, a organização estava enquadrada como Firma Individual, hoje conhecida como sociedade empresária.

A entidade estudada emprega cerca de 70 (setenta) funcionários, trabalhando com carteira assinada e exercendo diversas funções dentro da empresa, o que, devido ao trabalho de integração da equipe, coordenado por uma psicóloga, apresenta um diferencial competitivo a ser destacado, principalmente se levado em consideração o alto rendimento e a produtividade apresentados por uma empresa que possui, praticamente, todos os seus processos produtivos manufaturados.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte e também por ser uma empresa familiar, o quadro social é pequeno, contando somente com três sócios, sendo eles mesmos os controladores que detêm a gerência e a administração da empresa, além dos supervisores de produção e dos supervisores de loja, que se revezam a cada turno de trabalho e por área de responsabilidade. Dessa forma, o capital social é distribuído em 55,00% (Cinquenta e cinco inteiros por cento) de participação para um dos sócios e de 22,50% (Vinte e dois inteiros e cinquenta centésimos por cento) de participação para cada um dos outros dois sócios, totalizando o capital social integral.

A empresa possui produção diversificada (bolos, doces e salgados finos) já definida e de pronta entrega, com cerca de 216 (duzentos e dezesseis) produtos. Recebe, também, sugestões por encomenda, acatando a receita do cliente para o produto que este deseja consumir, adaptando-se, assim, às necessidades da clientela.

A clientela é composta, basicamente, pelo público das classes “A” e “B”, que consome prontamente os produtos fabricados pela empresa e percebe, de forma implícita, que a política de qualidade que a empresa adota como norma de produção retorna um produto de maior qualidade, começando pela seleção das matérias-primas, passando pelo processo de produção e finalizando no atendimento. A maior prova disso é que os clientes retornam sempre ao estabelecimento, para consumir mais produtos.

Outra característica, de forma geral, relaciona-se aos benefícios ofertados aos empregados pela entidade. A empresa possui um psicólogo prestador de serviço, para acompanhamento e treinamento dos funcionários, o que é percebido na melhoria da qualidade do serviço, com sensível diminuição do desperdício.

#### ***4.2 Em relação ao processo de planejamento operacional e estratégico***

A empresa estudada possui um programa operacional que leva em consideração a sazonalidade da demanda, provocada por alterações nos picos de procura, principalmente nas datas comemorativas como Natal, Dia das Mães e Dia das Crianças. Estes são os motivos, juntamente com a série histórica da demanda individual dos produtos e as pretensões de receita a atingir, dos indicadores da

demanda futura, a serem estabelecidos como meta a ser seguida. Este programa é sempre realizado ao final de cada ano.

Mensalmente, a entidade adequa o programa planejado ao final do ano anterior, à real possibilidade de demanda, por ser um momento mais próximo e, deter mais subsídios para ser determinado. Assim, ajustes são efetuados, tendo em vista o cenário que está em configuração.

O empreendimento objeto deste estudo não realiza planejamento estratégico, apesar de conhecer seus pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças; trabalha com essas variáveis implicitamente, sem definir planos de ação para lidar com elas.

### ***4.3 Em relação aos produtos submetidos ao estudo de caso***

Tendo em vista que a empresa estudada possui diversificação de produtos fabricados, com 216 (duzentos e dezesseis) produtos listados na linha de produção, tendo ainda condição de receber produtos por encomenda, conforme já citado, optou-se por selecionar, na definição do estudo, quatro produtos de maior representatividade, em termos de faturamento. Para preservar o sigilo, estes serão nominados como “Produto 1”, “Produto 2”, “Produto 3” e “Produto 4”.

Como se pode observar no Quadro 4-1, que representa as proporções tanto as do grupo ao qual pertence o produto, ou seja, a representatividade que cada produto possui sobre o grupo de produtos relacionados ao mesmo (exemplo de grupo de produtos: bolos e tortas, salgados, tortas salgadas, etc.), quanto as proporções das vendas totais. Observa-se que a contribuição sobre o faturamento total médio desses produtos, entre os anos de 1997 e até 2004, foi de 20,39% (vinte

inteiros e trinta e nove centésimos por cento). Esses quatro produtos, portanto, representaram, durante esse período, quase um quinto do total de vendas dos últimos oito anos encerrados, perfazendo uma parcela significativa para a empresa.

Ano	Proporção	“Produto 1”	“Produto 2”	“Produto 3”	“Produto 4”	Totais
1997	Sobre o Grupo	15,95%	13,66%	11,813%	25,535%	22,742%
	Sobre o Faturamento	5,41%	4,64%	4,010%	8,681%	
1998	Sobre o Grupo	13,26%	13,73%	17,514%	26,640%	25,198%
	Sobre o Faturamento	5,13%	5,32%	6,780%	7,969%	
1999	Sobre o Grupo	10,99%	13,79%	19,456%	21,259%	22,590%
	Sobre o Faturamento	4,01%	5,03%	7,098%	6,451%	
2000	Sobre o Grupo	8,43%	14,45%	18,727%	19,440%	20,982%
	Sobre o Faturamento	3,13%	5,36%	6,946%	5,550%	
2001	Sobre o Grupo	7,09%	13,67%	16,815%	19,552%	19,253%
	Sobre o Faturamento	2,53%	4,88%	5,998%	5,849%	
2002	Sobre o Grupo	6,70%	13,73%	17,327%	18,636%	18,622%
	Sobre o Faturamento	2,30%	4,71%	5,938%	5,682%	
2003	Sobre o Grupo	7,41%	12,37%	16,837%	18,264%	17,630%
	Sobre o Faturamento	2,46%	4,11%	5,600%	5,454%	
2004	Sobre o Grupo	7,11%	11,71%	16,000%	17,076%	16,168%
	Sobre o Faturamento	2,27%	3,75%	5,119%	5,029%	
Total	Sobre o Grupo	9,62%	13,39%	16,811%	20,800%	20,398%
Médio	Sobre o Faturamento	3,41%	4,72%	5,936%	6,333%	

Quadro 4-1 – Representação das proporções dos produtos sobre o seu próprio grupo de produtos e sobre as vendas totais

Fonte: Elaborado pelo Autor

Percebe-se que, com o decorrer do tempo, houve queda significativa da representatividade desses produtos, que era de 25,20% (vinte e cinco inteiros e vinte centésimos), em 1998, para 16,17% (dezesseis inteiros e dezessete centésimos por cento), verificando-se queda de 64,16% (sessenta e quatro inteiros e dezesseis centésimos por cento) das vendas desses produtos sobre o total do faturamento.

O motivo desta queda tão abrupta, com relação a esses produtos, no faturamento total, deu-se em função da diversificação dos produtos vendidos pela empresa, que oferece considerável sortimento e ainda fabrica, por encomenda, qualquer tipo de produto, desde que seja do tipo doces e salgados. Isto, necessariamente, não significaria uma queda da produção e sim uma melhoria do mix de produtos vendidos, sendo um fator reconhecidamente positivo.

Destarte, tem-se a declarar que o processo orçamentário será estudado, detidamente, através do “Produto 1”, que servirá de base metodológica para aplicação relativa aos outros três produtos de vendas representativas, que, apesar de figurarem nos quadros que possuem sua descrição, o quadro do processo orçamentário propriamente dito, serão transcritos somente nos anexos.

#### ***4.4 Em relação aos preços de insumos coletados***

A pesquisa de campo desta Dissertação buscou capturar todos os preços referentes às matérias-primas, a partir do mês de janeiro de 2000 e até o mês de maio de 2005, com periodicidade mensal, uma vez que esses insumos afetam diretamente o custo de produção do processo produtivo, podendo influenciar, também, de forma direta, um possível aumento de preços frente ao consumidor, o que explica sua utilização no trabalho.

Com esse intento, as informações filtradas do banco de dados da empresa corresponderam, para cada registro, à representação de um produto necessário à pesquisa, pelos seguintes dados: código do produto, data da aquisição, valor unitário de cada insumo. No caso de existirem meses em que haja mais de uma compra por mês, do mesmo produto, considerou-se como custo unitário do produto, para efeito de cálculo da variação de preços, o valor da compra mais elevada durante o mês.

#### ***4.5 Definição dos Padrões***

A empresa estudada dispõe de uma única forma de conhecer os resultados atingidos por seus produtos e seus padrões de fabricação: através das fichas-técnicas. Apesar de levantar informações sobre volumes, custos unitários e preços de vendas, tanto para as fases de programação quanto para o ajuste e cálculo do

realizado, a empresa subutiliza esses elementos, tratando tais informações de forma implícita.

As fichas-técnicas têm a principal função de estabelecer os padrões de consumo das matérias-primas e da mão-de-obra, envolvidos diretamente no processo produtivo. Seu objetivo é o de estabelecer, prioritariamente, uma referência de otimização nas quantidades consumidas (índices-padrão).

Levando-se em conta que as quantidades unitárias para as fichas-técnicas não variam com o tempo, sendo quantidades padrões, somente os custos unitários e os preços de venda se alteram. As fichas-técnicas são, deste modo, elaboradas pela própria empresa, constituindo-se a base para determinar os custos de produção de cada período, bem como o preço de venda de cada produto; estes devem ser estabelecidos tanto em termos pecuniários, individuais, quanto em totais.

Assim, as fichas técnicas funcionam como referência na determinação do custo unitário de cada produto, em cada período, pelas quantidades padrões de consumo (índice-padrão) da unidade de produto, conforme consta na Ilustração 4-1.

Componentes	Preço unit	qtd.	Valor
Massa			
coco ralado	R\$ 12,07	0,095	R\$ 1,15
Nescau	R\$ 3,40	0,12	R\$ 0,41
Margarina	R\$ 3,17	0,11	R\$ 0,35
Açúcar refinado amorfo	R\$ 1,80	0,17	R\$ 0,31
Ovo	R\$ 0,14	6,00	R\$ 0,86
Fermento em pó	R\$ 4,30	0,005	R\$ 0,02

Calda			
Margarina	R\$ 3,17	0,01	R\$ 0,03
Nescau	R\$ 3,40	0,04	R\$ 0,14
leite condensado	R\$ 4,40	0,13	R\$ 0,57

Decoração			
recheio de chocolate	R\$ 5,18	0,2	R\$ 1,04
Chocolate granulado	R\$ 4,80	0,25	R\$ 1,20
cereja ao marasquino	R\$ 13,17	0,005	R\$ 0,07

prato pr 08	R\$ 0,34	1	R\$ 0,34
caixa quindão / angola	R\$ 0,72	1	R\$ 0,72

mo cozinheira	R\$ 4,05	0,08	R\$ 0,32
mo ajudante	R\$ 3,96	0,08	R\$ 0,32
mo boleira	R\$ 4,77	0,33	R\$ 1,58

Liquidificador industrial	R\$ 0,63	0,05	R\$ 0,03
Fogão industrial	R\$ 0,21	0,16	R\$ 0,03
forno industrial convencional	R\$ 0,87	0,33	R\$ 0,29

Matéria-prima		R\$ 7,19
mão de obra + encargos + benefícios		R\$ 2,22
lcms	22,00%	R\$ 1,58
maquinário + manutenção		R\$ 0,35
insum prod + comunicação + mat escritório	50,00%	R\$ 3,60

Custo		R\$ 4,94
lucro sobre produção	10,00%	R\$ 1,49

custo de produção		R\$ 16,44
-------------------	--	-----------

despesas de loja	10,00%	R\$ 1,64
imposto federal	8,00%	R\$ 1,31
lucro sobre vendas	25,00%	R\$ 4,11

Preço final		R\$ 23,50
-------------	--	-----------

Ilustração 4-1 – Exemplo de Ficha Técnica do “Produto 1” em Dezembro de 2004  
 Fonte: Elaborada pela própria empresa

A elaboração de cada ficha-técnica, para cada produto, é uma atribuição da empresa, incluindo todos os elementos julgados pelos artífices das mesmas, como componentes dos custos e para a formação do preço de venda. Dessa forma, é possível observar que os elementos reconhecidamente vistos como custos fixos, como por exemplo, despesa da loja, são rateados aos produtos de uma forma arbitrária, verificando-se a utilização do custeio por absorção, como forma de estabelecer o custo dos produtos.

Segundo Maher (2001), o custeio por absorção é o tipo de custeio utilizado para atribuir todos os custos de produção, fixos e variáveis, ao produto,

procedimento amplamente acolhido pelos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos, não tendo, todavia, o mesmo respaldo, gerencialmente falando.

As fichas-técnicas, portanto, são a base para a determinação dos padrões originais, no que diz respeito ao nível de consumo dos insumos para a fabricação de cada produto (índices-padrão), ao preço de venda por período (preço de venda padrão) e aos custos atribuídos aos produtos (custos-padrão). As fichas-técnicas são a base para a elaboração do orçamento original no processo orçamentário.

De posse das diversas fichas-técnicas dos períodos estudados, através das quais são visualizados todos os custos envolvidos com o processo produtivo, identificados pela administração da empresa, cotejando com o preço de venda dos seus respectivos períodos, foi possível elaborar o Quadro 4-2, no qual pode ser observado em como a empresa efetua o levantamento das informações dos resultados dos produtos. Sendo assim, os resultados do período são formatados segundo o modelo transcrito no Quadro 4-2:

<b>Elementos</b>	<b>Dez /04</b>	<b>Jan /05</b>	<b>Fev /05</b>	<b>Mar /05</b>	<b>Abr /05</b>	<b>Mai /05</b>
Preço de Venda	R\$ 28,00	R\$ 28,00	R\$ 28,00	R\$ 28,00	R\$ 28,00	R\$ 28,00
Custos Diretos	(R\$ 9,41)	(R\$ 13,67)	(R\$ 14,17)	(R\$ 14,92)	(R\$ 14,44)	(R\$ 13,94)
Matéria-Prima	(R\$ 7,19)	(R\$ 11,12)	(R\$ 11,62)	(R\$ 12,37)	(R\$ 11,89)	(R\$ 11,39)
Mão-de-Obra	(R\$ 2,22)	(R\$ 2,55)	(R\$ 2,55)	(R\$ 2,55)	(R\$ 2,55)	(R\$ 2,55)
Custo Fixo	(R\$ 1,33)	(R\$ 1,80)	(R\$ 1,90)	(R\$ 2,04)	(R\$ 2,06)	(R\$ 2,08)
Equipamentos	(R\$ 0,35)	(R\$ 0,40)	(R\$ 0,44)	(R\$ 0,50)	(R\$ 0,56)	(R\$ 0,62)
Despesas Loja	(R\$ 0,98)	(R\$ 1,41)	(R\$ 1,46)	(R\$ 1,54)	(R\$ 1,50)	(R\$ 1,46)
<i>Resultado Unitário</i>	<i>R\$ 17,26</i>	<i>R\$ 12,53</i>	<i>R\$ 11,93</i>	<i>R\$ 11,04</i>	<i>R\$ 11,51</i>	<i>R\$ 11,98</i>
Volume	215,00	185,00	135,00	185,00	157,00	142,00
<b>Resultado Total</b>	<b>R\$ 3.711,18</b>	<b>R\$ 2.317,84</b>	<b>R\$ 1.610,10</b>	<b>R\$ 2.043,00</b>	<b>R\$ 1.806,40</b>	<b>R\$ 1.701,50</b>

Quadro 4-2 – Modelo Tradicional de Apuração de Resultado por Produto – “Produto 1”

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

#### **4.6 Definição do Índice Interno de Preços**

O estabelecimento do índice interno de preços terá como função primeira o alcance de um dos objetivos específicos deste trabalho: que é o de propor um índice que capte a variação dos preços dos produtos adquiridos, diretamente para o processo produtivo. Outra função do referido índice será a de fornecer ao processo de planejamento operacional a variação de preços ocorrida entre a data do planejamento propriamente dito, estabelecida em dezembro de 2004, e as datas de realização das operações, quando será necessário estabelecer custos e preços das vendas do produto estudado.

Obedecendo à metodologia de cálculo descrita no capítulo pertinente à Fundamentação Teórica, foram considerados, para estabelecimento do peso de cada insumo, ou seja, a relação em que o numerador é o total do produto adquirido e o denominador o total de todos os produtos adquiridos, todas as aquisições de janeiro do ano de 2000 até junho de 2004.

O motivo da escolha do ano 2000 deve-se ao fato de que, só a partir deste, foi iniciado o registro uniforme de aquisição dos produtos em códigos, ou melhor, houve harmonização da utilização de unidades de medidas de cada fornecedor, como por exemplo: se o registro fosse feito por lata, haveria sérios problemas no registro da informação, caso a lata do fornecedor, de 500 gramas, passasse a ser de 400 gramas, podendo ele alterar, a qualquer momento, essa medida, sem aviso e / ou menção prévia.

No próximo estágio, é discutida a atualização dos valores a um denominador monetário comum, procedendo-se da seguinte forma:

- Os valores dos totais de aquisição, em cada data, são divididos pelo respectivo índice acumulado do IGP-DI (Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna), sendo estes convertidos em moeda forte. O DI ou Disponibilidade Interna é a consideração das variações de preços que afetam, diretamente, as atividades econômicas localizadas em território brasileiro;
- Com os valores em moeda forte calculados e, preservada a capacidade de poder aquisitivo, finalmente multiplica-se cada um destes valores convertidos pelo índice acumulado de junho de 2004, utilizando-se a mesma metodologia para atualização de valores da correção monetária integral, amplamente aceita.

O motivo da escolha do IGP-DI (Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna) da Fundação Getúlio Vargas – FGV, como índice para atualização dos valores, e que, segundo Munhoz (1989, p. 173), “o IGP-DI é considerado a melhor aproximação das taxas de inflação”, por possuir a ponderação de três outros índices que o compõem, por esse motivo, apresentando atributos suficientes para que sejam utilizados como índice de referência.

A título de esclarecimento, os outros índices que fazem parte da ponderação do **IGP-DI** são: O **IPA** (Índice de Preços no Atacado; mede a variação de preços no mercado atacadista), ponderada em 60%; O **IPC**: Índice de Preços ao Consumidor, mede a variação de preços entre as famílias que percebem renda de 1 a 33 salários mínimos, nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. O IPC pondera em 30% e o **INCC**, que é o Índice Nacional da Construção Civil, mede a variação de preços no

setor da construção civil, considerando, no caso, tanto os materiais como a mão-de-obra empregada no setor. O INCC pondera em 10%.

Em conformidade com a metodologia de cálculo explanada anteriormente e, como foi visto no exemplo do IPCA, foi selecionada uma relação de produtos que fazem parte de toda a cadeia produtiva, sendo os mesmos segregados em sete Grandes Grupos de Produtos, já classificados anteriormente pela empresa: Carnes – Frios – Desidratados; Chocolates; Condimentos; Descartáveis; Enlatados; Frutas e Verduras; e Granulado – Pó – Farinha. A ponderação, com a finalidade de encontrar os pesos de cada grupo, é apresentado no Quadro 4-3:

<b>Grupos</b>	<b>Pesos</b>
Carnes – Frios – Desidratados	21,73%
Chocolates	5,13%
Condimentos	1,42%
Descartáveis	27,79%
Enlatados	30,66%
Frutas e Verduras	4,50%
Granulado – Pó – Farinha	8,78%
Total	100,00%

Quadro 4-3– Ponderação das despesas para se verificar a variação dos custos no IIPE  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Nesses Grupos de Produtos foram reunidos todos os tipos de produtos (matéria-prima) que se relacionavam aos tópicos supracitados e que, concomitantemente, faziam parte do processo produtivo. Dessa forma, criou-se a possibilidade de saber mensalmente (selecionada como sendo a melhor periodicidade para agrupar as variações de preços, uma vez que a empresa possui vendas sazonais durante o ano mensurado em meses e, também para criar uma analogia com os outros índices gerais da Economia, que também possuem a periodicidade de divulgação mensal) qual o grupo que mais contribuiu para a variação interna dos preços dos insumos comprados no período respectivo.

No Quadro 4-4, pode ser visualizado um quadro resumo, no qual está disposta, mensalmente, a variação interna de preços da empresa. Seguindo a metodologia anteriormente descrita, as cestas de produtos foram agrupadas em produtos, conforme foram relacionadas.

Mês	Grupos de Produtos							Índice do Mês	Índice Acumulado do Ano	Índice Acumulado (Jan/2004 = 100)
	Carnes – Frios – Desidratados	Chocolates	Condimentos	Descartáveis	Enlatados	Frutas e Verduras	Granulado – Pó – Farinha			
Jan /04										100,00
Fev /04	-0,06%	-0,04%	-0,02%	-0,49%	-0,04%	-0,04%	-0,27%	-0,96%	-0,96%	99,04
Mar /04	0,34%	0,17%	0,03%	0,95%	-0,84%	0,17%	0,07%	0,89%	-0,08%	99,92
Abr /04	-0,47%	-0,07%	0,05%	0,92%	0,86%	-0,07%	0,15%	1,36%	1,28%	101,28
Mai /04	0,16%	0,00%	0,01%	-0,29%	0,78%	0,36%	0,02%	1,05%	2,35%	102,35
Jun /04	0,27%	0,20%	-0,01%	0,30%	2,12%	-0,19%	0,07%	2,76%	5,17%	105,17
Jul /04	-0,27%	-0,22%	-0,01%	0,80%	0,12%	-0,67%	-0,04%	-0,28%	4,87%	104,87
Ago /04	0,14%	0,34%	-0,05%	0,30%	0,00%	0,16%	0,08%	0,97%	5,89%	105,89
Set /04	0,49%	-0,15%	0,05%	1,76%	0,15%	-0,44%	-0,05%	1,82%	7,81%	107,81
Out /04	0,08%	-0,05%	-0,02%	0,31%	-0,09%	1,06%	0,04%	1,32%	9,24%	109,24
Nov /04	0,69%	0,01%	0,03%	0,71%	0,17%	-0,28%	-0,24%	1,09%	10,43%	110,43
Dez /04	0,18%	0,00%	0,04%	0,33%	0,13%	0,75%	-0,16%	1,27%	11,83%	111,83
Jan /05	-0,19%	0,16%	0,01%	-0,12%	0,66%	0,21%	0,00%	0,73%	0,73%	112,65
Fev /05	1,32%	0,00%	0,00%	0,11%	-0,63%	0,08%	-0,55%	0,34%	1,07%	113,03
Mar /05	-0,12%	0,62%	0,04%	0,24%	0,13%	0,00%	0,49%	1,40%	2,49%	114,61
Abr /05	-0,31%	-0,20%	-0,05%	0,13%	-0,30%	0,48%	0,12%	-0,13%	2,36%	114,47
Mai /05	-0,52%	0,05%	0,08%	-0,14%	0,47%	0,48%	-0,01%	0,40%	2,77%	114,93

Quadro 4-4 – Matriz Resumo do índice interno de preços da Empresa – IIFE

Fonte: Elaborado pelo Autor

No quadro supracitado, foi possível compactar todas as variações de preços de todos os insumos que fazem parte do processo produtivo da empresa. Deste modo, os campos que captaram e contribuíram para determinar a variação específica de preços assim se delinearam:

- **Mês** – refere-se ao período de referência, que ao ser confrontado com o período-base de cálculo, torna possível definir a porcentagem de variação efetuada. Corresponde, portanto, ao mês em que se verifica e define a variação, em relação ao mês anterior;
- **Grupo de Produtos** – define qual a porcentagem efetiva de variação de preços ocorrida em cada grupo de produtos e, de acordo com o

seus pesos, conforme consta, de forma geral, no Quadro 4-3. Logo, esta variação é definida inicialmente, multiplicando-se a variação mensal de cada produto pelo seu peso individual respectivo, definindo, assim, a influência na variação de preços individual dos produtos. Após a definição de cada influência na variação de preços, basta somar todos os elementos de cada grupo, obtendo-se a variação mensal constante na coluna “Grupo de Produtos”, do Quadro 4-4;

- **Índice do Mês** – soma de todas as variações dos respectivos meses, obtidas da coluna “Grupo de Produtos”;
- **Índice Acumulado do Ano** – corresponde ao valor acumulado do índice interno de preços de cada ano. Este valor é obtido utilizando-se a fórmula de juros composto para determinação do valor futuro:  $FV = PV \times (1 + i)^n$ , no qual “**FV**” é o próprio valor do índice acumulado que se pretende determinar, o valor que figura nesta coluna; “**PV**” corresponde ao valor do índice acumulado do mês anterior, exceto no mês de fevereiro de 2004, em que se inicia a série no mês de janeiro de 2004, cujo valor utilizado é igual a “1”; “**i**” representa a taxa utilizada para o cálculo do valor futuro, é o valor da coluna “Índice do Mês”, do respectivo período que se está calculando, ou seja, o valor da taxa utilizada para acumular o índice; “**n**”, normalmente, é representando pelo número de períodos que se quer calcular, porém, para o cálculo em questão, este valor é sempre igual a “1”, pois a periodicidade em que se pretende calcular o valor futuro é sempre de um período.

- **Índice Acumulado (Jan/2004 = 100)** – extensão muito similar, derivada da coluna “Índice Acumulado do Ano”, exceto por duas diferenças: a primeira diz respeito à utilização de valores decimais para acúmulo das taxas, metodologia análoga utilizada pelos Institutos que procedem os cálculos dos índices gerais de preços; a segunda é que essa coluna aglomera vários períodos, fornecendo um valor acumulado de preços, por pelo menos mais de um ano. Seu cálculo é bastante semelhante ao cálculo da coluna anterior, ou melhor, a do “Índice Acumulado do Ano”; utiliza inclusive a mesma fórmula de juros, composta para determinação do valor futuro:  $FV = PV \times (1 + i)^n$ . Dos elementos utilizados para o cálculo, a única diferença é observada no “**PV**”, que, ao invés de corresponder ao valor do índice acumulado do mês anterior, ocorrido durante o ano, corresponderá ao índice acumulado em valor decimal, ocorrido desde o início da série, de forma contínua. Sendo assim, para o valor do “**PV**” será atribuído o valor do “**FV**” definido na própria coluna no mês anterior, exceto também para o mês de fevereiro de 2004, em que se inicia a série, no mês de janeiro de 2004, cujo valor utilizado é igual a “100,00”;

Para dar ciência de em como foi preparado e disposto cada grupo de cálculo do índice interno de preços, de maneira exemplificada no Quadro 4-5, estão agrupados todos os produtos que compõem o índice de preços do grupo de Carnes – Frios – Desidratados. De forma análoga, em todos os outros grupos, utilizou-se o mesmo método de cálculo, disposto da seguinte forma:

- **Código** – código do produto que a empresa atribui ao insumo; este é único, por produto, não podendo ser repetido;
- **Item do Estoque** – descrição, ou melhor, discriminação do produto propriamente dito, de forma individualizada;
- **Grupo** – grupo ao qual pertence o produto;
- **Entradas** – soma de todas as aquisições feitas, no que diz respeito aos insumos do período de janeiro do ano de 2000 e até junho de 2004, atualizadas através do índice acumulado do IGP-DI (Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna), procedendo-se da seguinte forma: o valor da aquisição é dividido pelo seu respectivo índice acumulado, na data em que foi obtido. Dessa forma, far-se-á com que o valor seja convertido em moeda forte, preservando seu valor no decorrer do tempo e, finalmente, multiplicado-o pelo índice acumulado do mês de junho de 2004, que é de 823,1646 (oitocentos e vinte e três e um mil seiscentos e quarenta e seis milésimos), convertendo-o, assim, para um valor total, que tem o poder real de compra preservado dos efeitos das variações de preços;
- **Peso** – representação ponderada da compra de cada produto durante o período anteriormente citado, ou seja, representação, em porcentagem, a que cada produto corresponde, sobre o total de compras feitas para o período especificado. A interpretação para o cálculo do peso é a seguinte: cada produto utilizou os recursos totais da empresa, destinados à compra de matéria-prima, com sua

respectiva proporção, para o período especificado. O peso é encontrado simplesmente utilizando-se o campo “Entradas”, de cada um dos produtos, descrito anteriormente como numerador, e os recursos da empresa destinados às aquisições totais de compra de matéria-prima, para os grupos selecionados ligados diretamente ao processo produtivo, como denominador.

<b>Código</b>	<b>Item do Estoque</b>	<b>Grupo</b>	<b>Entradas</b>	<b>Pesos</b>
374	ameixa com caroço 10kg	Carnes - Frios - Desidratados	5.283,19	0,11%
76	ameixa seca 110/132	Carnes - Frios - Desidratados	5.330,94	0,11%
245	amêndoa s pele fatiada	Carnes - Frios - Desidratados	923,37	0,02%
302	Bacalhau	Carnes - Frios - Desidratados	38.683,67	0,83%
198	bacon em cubo	Carnes - Frios - Desidratados	218,02	0,00%
456	Camarão médio	Carnes - Frios - Desidratados	46.901,64	1,01%
21	Camarão grande	Carnes - Frios - Desidratados	225.107,85	4,85%
22	Camarão pequeno	Carnes - Frios - Desidratados	52.193,11	1,12%
29	carne moída	Carnes - Frios - Desidratados	150,28	0,00%
81	Cerecela	Carnes - Frios - Desidratados	49,38	0,00%
25	Coxa / sobrecoxa	Carnes - Frios - Desidratados	12.460,76	0,27%
26	Coxa / sobrecoxa sem osso	Carnes - Frios - Desidratados	93.677,29	2,02%
80	Damasco seco	Carnes - Frios - Desidratados	1.698,00	0,04%
285	Damasco turco	Carnes - Frios - Desidratados	8.822,19	0,19%
286	Emulsificante	Carnes - Frios - Desidratados	651,62	0,01%
404	File de peito parmegiana	Carnes - Frios - Desidratados	947,79	0,02%
28	Filet de peixe	Carnes - Frios - Desidratados	22.185,15	0,48%
427	Frango defumado sadia	Carnes - Frios - Desidratados	57,35	0,00%
512	Frutas cristalizada	Carnes - Frios - Desidratados	2.385,04	0,05%
84	Gradina mestre confeito	Carnes - Frios - Desidratados	9.717,10	0,21%
87	iogurte natural	Carnes - Frios - Desidratados	11,69	0,00%
499	laranja da terra cristalizada-	Carnes - Frios - Desidratados	218,63	0,00%
406	lombo canadense sadia	Carnes - Frios - Desidratados	196,4	0,00%
82	Margarina creme gradina / rica	Carnes - Frios - Desidratados	31.111,94	0,67%
83	Margarina folhada gradina / rica	Carnes - Frios - Desidratados	3.978,97	0,09%
195	Mestre chantily	Carnes - Frios - Desidratados	12.018,91	0,26%
254	Mestre creme conf sc 12x1kg	Carnes - Frios - Desidratados	779,70	0,02%
384	Nozes chilenas mariposa	Carnes - Frios - Desidratados	8.243,43	0,18%
30	Ovo grande	Carnes - Frios - Desidratados	180.628,02	3,89%
23	Peito de frango	Carnes - Frios - Desidratados	1.578,53	0,03%
24	Peito de frango desfiado	Carnes - Frios - Desidratados	42.239,22	0,91%
413	Peixe cavala	Carnes - Frios - Desidratados	270,51	0,01%
199	Presunto cozido c/ gordura	Carnes - Frios - Desidratados	4.070,06	0,09%
215	Presunto cozido s/ gordura	Carnes - Frios - Desidratados	631,85	0,01%
429	ravioli de queijo	Carnes - Frios - Desidratados	47,51	0,00%
85	Requeijão catupiry 3.6 kg bd	Carnes - Frios - Desidratados	80.318,64	1,73%
86	Ricota fresca	Carnes - Frios - Desidratados	2.228,19	0,05%
369	tâmara seca	Carnes - Frios - Desidratados	503,11	0,01%
371	Tender	Carnes - Frios - Desidratados	3.245,61	0,07%

Quadro 4-5 – Exemplo de “Pesos” do Grupo de Carnes – Frios – Desidratados  
 Fonte: Elaborado pelo Autor

<b>Código</b>	<b>Item do Estoque</b>	<b>Grupo</b>	<b>Entradas</b>	<b>Pesos</b>
77	uva passa branca	Carnes - Frios - Desidratados	771,27	0,02%
78	uva passa preta	Carnes - Frios - Desidratados	2.947,06	0,06%
373	uva passas seca s/c 10kg	Carnes - Frios - Desidratados	3.284,44	0,07%

Quadro 4-5 – Exemplo de “Pesos” do Grupo de Carnes – Frios – Desidratados (continuação)

Fonte: Elaborado pelo Autor

Um detalhe a observar, diz respeito à representação dos pesos que os produtos possuem sobre o consumo geral. Isto corresponde à base de ponderação utilizada pela firma, pois caso seja levado em consideração um ambiente competitivo na qual a empresa está inserida, em que, a todo momento, a entidade cria e recria produtos, este fato afetará diretamente as proporções em que os insumos, no decorrer do tempo, representarão para o consumo geral, ou seja, para o caso de mudanças contínuas no seu mix de produtos, a empresa deverá utilizar como base de ponderação ou a base móvel ou a base móvel encadeada.

Conforme já abordado no capítulo Referencial Teórico, faz-se necessário revisar os pesos utilizados, no sentido de considerar as variações existentes na composição de compra de matérias-primas, que podem provocar, no devido tempo, alteração da lista de produtos fabricados pela empresa, ao invés da base fixa que está sendo utilizada para a elaboração deste trabalho.

#### **4.7 Processo Orçamentário**

Inicialmente, o escopo desta Dissertação se firma no avaliar somente o resultado dos produtos selecionados anteriormente, não havendo intenção de avaliar o desempenho dos gestores. Portanto, o foco deste trabalho está em mostrar em como o processo orçamentário, respaldado pelo GECON, irá auxiliar a administração no processo de correção de rumos, tendo em vista a analogia entre o que se

pretendeu, de início, e o que realmente aconteceu, levando em consideração que a empresa estudada efetua um processo informal de controle de resultado.

O planejamento operacional, preconizado pelo GECON, contempla as etapas de planejamento operacional propriamente dito, sua execução e controle, haja vista que esse modelo de informação busca gerar informações para o processo de tomada de decisão, procurando segmentar a informação gerada pelo mesmo, com o objetivo de apontar onde e em que proporção ocorreu o desvio provocado na meta inicial.

Por esse motivo, o sistema orçamentário e o sistema de informações de resultados realizados, componentes do Sistema de Informação do GECON, desdobra o processo orçamentário, com a intenção de identificar melhor o estágio de ajuste à realidade, gerador dos padrões para o período, para, finalmente, registrar o realizado, da seguinte forma:

- Orçamento Original;
- Orçamento Corrigido;
- Orçamento Ajustado;
- Padrões;
- Realizado.
  - Real a Valores-Padrão;
  - Real a Índices-Padrão.

Sabendo que as etapas supracitadas quase sempre proporcionam desvios, em virtude do ambiente dinâmico no qual a empresa está inserida, Pereira (1999, p. 245) afirma que “as divergências entre os resultados planejados e os realizados, ocorrem basicamente por causa dos seguintes fatores:”

- alterações dos preços dos recursos e produtos/ serviços, em função da inflação específica desses elementos;
- alterações ou ajustes efetuados nos planos originais de forma a adequá-los a novas realidades;
- atingimento de níveis de atividades diferentes dos planejados, em termos de quantidades ou volumes de produtos/ serviços;
- eficiência relativa à execução das operações em níveis diferentes dos planejados; e
- preços obtidos para recursos, produtos e serviços, divergentes dos padrões.

Convergindo para o que Pereira (1999) menciona com relação ao processo orçamentário, de padrões e realizado, faz-se necessário, também, segmentar essas alterações, com vistas a proporcionar ao gestor uma melhor identificação de quanto teve que alterar e o que foi necessário modificar, frente ao que inicialmente se conjeturava, no sentido de alcançar os resultados realizados. Sendo assim, os desvios das etapas descritas anteriormente geram informações mais precisas para a tomada de decisão, identificando as variações de:

- Inflação;
- Ajuste de Planos;
- Volume;
- Eficiência;
- Preços.

### 4.7.1 Orçamento Original

Conforme já citado nesta Dissertação e, de acordo com Catelli (1995, p. 188),

os orçamentos originais refletem os planos operacionais quantificados física e monetariamente através de índices e valores-padrão adequados ao período a que se referem. (...) Considera-se para sua elaboração: os volumes previstos originalmente, os índices-padrão e os valores-padrão.

Percebe-se que os planos originais, concebidos em um momento anterior ao da efetiva realização das atividades, refletem a vontade da administração, em termos de resultados, com previsão realista, ou seja, dentro da realidade operacional que a empresa se propõe a alcançar. O orçamento original é na realidade em um primeiro momento, o estabelecimento dos padrões que o empreendimento pretende atingir para um determinado período, mediante mensuração em planos tanto em termos quantitativos quanto em termos pecuniários.

Esses planos, por sua vez, serão elaborados, levando-se em conta as quatro variáveis disponíveis no banco de dados da empresa: volume, preço do produto, índices de utilização dos insumos e custo dos insumos.

Para tornar mais fácil o entendimento, será necessário extrair, tanto um produto quanto um período, para serem apresentados às diversas adequações a serem efetuadas no orçamento. O produto exemplo é o “Produto 1” e, o período, o mês de janeiro de 2005, a ser complementado pelo mês de fevereiro de 2005, como forma de ratificar os valores encontrados, com o orçamento original elaborado em conformidade com o constante no Quadro 4-6, incluindo todos os elementos abaixo explicitados:

Equação do Resultado		Orçamento			
		Original			
		Qtd.	Índice	Unitário	Total
jan/05	receita operacional	193,00	1,000	28,00	5.404,00
	(-) Custo variável Operacional	193,00	1,000	(10,48)	(2.021,95)
	(=) Margem Operacional				3.382,05
	Receita Financeira				0,00
	(-) Despesa Financeira				(74,58)
	(=) Margem Financeira				(74,58)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00
	(=) Resultado Econômico				3.307,47
	fev/05	receita operacional	189,00	1,000	28,00
(-) Custo variável Operacional		189,00	1,000	(10,58)	(2.000,36)
(=) Margem Operacional					3.291,64
Receita Financeira					0,00
(-) Despesa Financeira					(68,73)
(=) Margem Financeira					(68,73)
(-) Custos / Despesas Fixas					0,00
(=) Resultado Econômico					3.222,91

Quadro 4-6 – Orçamento Original – “Produto 1”  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Inicialmente, é estabelecido, em dezembro de 2004, o que se pretende atingir no ano seguinte. No entanto, para atender aos objetivos deste trabalho, somente serão exibidos os programas do mês de janeiro de 2005 e até maio de 2005. Com isso, programas são elaborados, tendo em vista atingir a meta pré-estabelecida, em termos de resultado.

Fez-se necessário, então, de acordo com ocorrências passadas, levando-se em consideração a média de vendas em volume, dos exercícios anteriores, e a experiência empírica dos administradores, definir, em primeira mão, o volume de vendas a serem efetuadas durante o período, para cada mês, atentando-se para a sazonalidade das vendas, a qual os produtos da empresa estão submetidos e, também, levando-se em consideração as pretensões, em termos de aumento de

fatia de participação de mercado, almejadas pela empresa. Sendo assim, os volumes de vendas para os produtos e para o período estudado foram compilados pelo autor e listados no Quadro 4-7, a seguir:

<b>Produtos</b>	<b>Jan /05</b>	<b>Fev /05</b>	<b>Mar /05</b>	<b>Abr /05</b>	<b>Mai /05</b>
Produto "1"	193,00	189,00	187,00	184,00	182,00
Produto "2"	309,00	258,00	252,00	252,00	263,00
Produto "3"	301,00	235,00	253,00	244,00	246,00
Produto "4"	4.142,00	3.332,00	3.557,00	3.476,00	3.776,00

Quadro 4-7 – Programação dos Volumes de Vendas  
 Fonte: Elaborado pelo Autor

Os índices-padrão, mencionados por Catelli (1995), referem-se ao índice de utilização dos insumos para a fabricação dos produtos, ou seja, dizem respeito ao índice que determina o nível ótimo e ideal em que os insumos são consumidos, para fabricação de um produto. Pode-se também, conforme Peleias (2002, p. 139), defini-los como padrões físicos, os quais “registram a composição dos eventos e transações, identificando recursos e quantidades consumidas, (...) e outros fatores físicos e temporais relativos à efetivação dos eventos e transações”.

Dessa forma, os índices-padrão, para esta Dissertação, são estabelecidos na forma de índice propriamente dito, ou seja, para o orçamento original, como são estabelecidos os padrões iniciais e, também pelo fato de se levar em consideração as expectativas da empresa, o índice-padrão, para essa fase, corresponde à melhor condição de fabricação, considerando-se as perdas esperadas durante o processo produtivo. Por isso, é definido como utilização a 100%, que significa o caso em que ocorre consumo ideal dos insumos de produção. É, portanto, para o orçamento original, atribuído o valor de 1.

Outro passo é definir os preços de vendas a serem praticados durante o período, obtidos a partir dos valores em que se planejou vender os produtos, durante

os primeiros seis meses do ano, pelo fato da competitividade existente no setor e também por haver estabilidade geral de preços. Isso faz com que o consumidor fique mais sensível e perceba com mais facilidade a alteração de preços, sendo inadequada a alteração do preço de venda a todo instante. Dessa forma, como se pode observar no Quadro 4-8, não há alteração de preços durante o período estudado, sendo eles os mesmos para os cinco meses.

Produtos	Jan /05	Fev /05	Mar /05	Abr /05	Mai /05
“Produto 1”	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00
“Produto 2”	31,80	31,80	31,80	31,80	31,80
“Produto 3”	45,40	45,40	45,40	45,40	45,40
“Produto 4”	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900

Quadro 4-8 – Programação dos Preços de Venda  
 Fonte: Elaborado pelo Autor

A receita operacional total, no Orçamento, é obtida pela multiplicação da quantidade, que, para este, representa a quantidade programada de acordo com os valores coletados para o “Produto 1”, agrupados no Quadro 4-7, pelo índice-padrão que será de 1 e pelos preços de vendas projetados para o período, constantes no Quadro 4-8, encontrando-se, assim, o valor total das vendas do “Produto 1” para o período respectivo.

A última informação para a programação diz respeito ao planejamento dos custos de produção, que encerra todos os valores de custos dos produtos estudados. Isto foi estabelecido com base na variação média específica de preços do ano de 2004, sendo empregado como índice de atualização de valor, presumindo-se que esta variação média de preços é a variação aplicada especificamente aos preços dos insumos da empresa, que os atualiza de acordo com a perda específica do poder aquisitivo da moeda, podendo, dessa forma, usá-lo como uma estimativa de taxa, para levá-lo ao valor que o respectivo insumo estaria

valendo, à época da realização dos planos. Sendo assim, os custos diretos variáveis, da produção de cada produto, foram definidos conforme demonstra o quadro abaixo:

Produtos	Jan /05	Fev /05	Mar /05	Abr /05	Mai /05
“Produto 1”	10,48	10,58	10,69	10,80	10,91
“Produto 2”	10,41	10,51	10,62	10,73	10,84
“Produto 3”	21,34	21,56	21,78	22,00	22,23
“Produto 4”	0,717	0,725	0,732	0,740	0,747

Quadro 4-9 – Programação dos Custos Diretos Variáveis de Produção  
Fonte: Elaborado pelo Autor

A metodologia de cálculo, utilizada para estabelecer os custos programados do quadro supracitado, é estimada através do custo variável identificado ao produto e definido para cada mês, utilizando como base o custo variável de cada produto, no mês de dezembro de 2004, sendo este de:

R\$ 10,37 (dez reais e trinta e sete centavos) para o “Produto 1”;

R\$ 10,30 (dez reais e trinta centavos) para o “Produto 2”;

R\$ 21,12 (vinte e um reais e doze centavos) para o “Produto 3”; e

R\$ 0,68 (sessenta e oito centavos) para a “Produto 4”.

A taxa utilizada, sendo a média do índice interno de preços Empresa – IIPE, obtida no Quadro 4-4, mais especificamente na coluna “Índice do Mês”, da qual foi extraída uma média aritmética dos índices dos meses de fevereiro de 2004 a dezembro de 2004, resulta em uma média simples de 1,02623% ao mês. Como exemplo, o valor para o “Produto 1”, do custo variável para o mês de janeiro, levando em consideração que decorre um mês a partir de dezembro, é calculado da seguinte forma:

$$FV = PV \times (1 + i)^n \Rightarrow FV_{\text{janeiro}} = 10,37 \times (1 + 0,0102623)^1 = 10,48.$$

Para o mês de fevereiro, utiliza-se o mesmo método de cálculo do mês de janeiro, com exceção da quantidade de períodos (n), que, para o mês de fevereiro, é de 2 (dois) períodos, calculado da seguinte forma:

$$FV = PV \times (1 + i)^n \Rightarrow FV_{\text{fevereiro}} = 10,37 \times (1 + 0,0102623)^2 = 10,58.$$

E assim se procede em relação aos demais períodos e produtos.

Mediante utilização da metodologia de cálculo supracitada, é composta todo o Quadro 4-9, que detém todos os valores de custos dos produtos estudados, com base na variação média específica de preços do ano de 2004, exposta adiante, empregando esta variação como índice de atualização de valor, presumindo que esta variação média de preços é a variação aplicada especificamente aos preços dos insumos da empresa, que os atualiza de acordo com a perda específica do poder aquisitivo da moeda, podendo, dessa forma, usá-lo como uma estimativa de taxa, com a finalidade de levá-lo ao valor que o respectivo insumo estaria valendo à época da realização dos planos.

No tocante ao custo variável operacional total, a metodologia de cálculo é a mesma realizada na receita operacional, sendo encontrada através da multiplicação da quantidade programada, disposto no Quadro 4-7, pelo índice padrão para o orçamento original, no valor de 1, e pelo respectivo valor do custo variável, no período indicado pelo Quadro 4-9. A margem operacional, por seu lado, é obtida pela subtração da receita operacional total, do custo variável operacional total.

Para elaboração das receitas e despesas financeiras, a equação do resultado, preconizada pelo GECON, leva em consideração o impacto financeiro da operação, assimilando o conceito clássico de “valor do dinheiro no tempo”. Por conseguinte, entende-se que o dinheiro sofre o efeito da condição de pagamento, o que influencia na determinação dos valores a pagar e a receber.

Por conta dessa constatação, fez-se necessário coletar, no banco de dados da empresa, as formas e condições de pagamento pelas quais a empresa recebia suas vendas. Para isso, foi levantado o Quadro 4-10, em que consta quais as formas de pagamento aceitas pela empresa, destacando-se que todas estas, transcritas no quadro, enquadram-se na condição de pagamento à vista, exceto a venda em cartão de crédito, discriminada na coluna “Cartão”, efetuada a prazo e possuindo um prazo de recebimento de 30 (trinta) dias para cada venda.

<b>Períodos</b>	<b>Dinheiro</b>	<b>Cheque</b>	<b>Cartão</b>	<b>Vales</b>	<b>Outros</b>	<b>Total</b>
Dezembro /2004	44,92%	7,70%	47,38%	0,00%	0,00%	100,00%
Janeiro /2005	49,90%	5,51%	44,59%	0,00%	0,00%	100,00%
Fevereiro /2005	49,49%	6,40%	44,11%	0,00%	0,00%	100,00%
Março /2005	48,13%	5,56%	46,31%	0,00%	0,00%	100,00%
Abril /2005	49,51%	5,57%	44,93%	0,00%	0,00%	100,00%
Maior /2005	48,51%	5,78%	45,71%	0,00%	0,00%	100,00%

Quadro 4-10 – Formas e Condições de Pagamento por mês  
 Fonte: Elaborado pelo Autor

Para as receitas e custos financeiros, comentados no capítulo pertinente ao Referencial Teórico, é levado em consideração o conceito clássico de “valor do dinheiro no tempo”. Por esse motivo, as receitas e os custos feitos à vista não refletem ganho e / ou perda, pois o efeito do lapso de tempo inexistente, nessas hipóteses. No entanto, ao haver diferença entre a data efetiva da compra / venda e a data de pagamento / recebimento, isto acarretará encargo financeiro, que deverá ser

mensurado, para medir o impacto provocado por esta transação no patrimônio da empresa.

No caso específico da empresa estudada, a receita financeira é zero, pois a empresa não faz distinção entre preço à vista e preço a prazo, sendo este, para ambos os casos, o mesmo. Conseqüentemente, como esta receita é mensurada pelo que a empresa ganha da diferença entre os preços totais, à vista e a prazo, simplesmente não há ganho, ou seja, este é zero.

Em contrapartida, os custos financeiros geram expensas para a empresa, pelo fato da entidade estar financiando terceiros, via venda a prazo. Portanto, deverá ser mensurado o impacto que a decisão da venda a prazo gerará para a empresa, em termos pecuniários, considerando o valor da taxa de captação que a mesma define para o seu ativo.

A empresa deverá levar em consideração a totalidade das vendas feitas na condição a prazo. Para isso, é necessário levantar o quanto de vendas, do total, foram feitas na condição à vista e na condição a prazo, segmentando, ainda, na venda a prazo, em que prazo essas vendas se realizaram.

No caso em estudo, os orçamentos (original, corrigido e ajustado) e, o padrão, serão representados pelos valores dos totais de venda a prazo no período. Estes valores serão transcritos na coluna “Cartão”, do Quadro 4-10, sempre referente ao mês anterior ao período que se quer calcular, multiplicado pela receita operacional total. Sendo assim, por exemplo, o total de vendas a prazo, usado para o cálculo do custo financeiro, no mês de janeiro de 2005, é o valor da receita operacional total, no valor de R\$ 5.404,00 (cinco mil quatrocentos e quatro reais) e o valor de vendas a

prazo, no mês de dezembro de 2004, é de 47,38% (quarenta e sete inteiros e trinta e oito centésimos por cento), já que o de janeiro ainda não sucedeu, ficando o valor de venda a prazo (VV):

$$VV_{janeiro} = 5.404,00 \times 47,38\% = 2.560,42 .$$

Já de posse do valor, na condição realizada, parte-se para conhecer o valor da taxa de captação definida para o ano de 2005, sendo esta deliberada para todos os períodos, no valor de 3,00 % (três inteiros por cento) ao mês, ficando o cálculo do custo financeiro (DF) do mês de Janeiro da seguinte forma:

$$DF_{janeiro} = VV - \frac{VV}{(1+i)^n} = 2.560,42 - \frac{2.560,42}{(1+0,03)^1} = 74,58 .$$

De forma similar calcula-se o mês de fevereiro de 2004, sendo primeiramente identificado o percentual da venda a prazo para o mês de janeiro de 2004, de 44,59% (quarenta e quatro inteiros e cinqüenta e nove centésimos por cento), de acordo com o Quadro 4-10, e a receita operacional total para fevereiro de 2004, de R\$ 5.292,00 (cinco mil e duzentos e noventa e dois reais), com o valor de venda a prazo (VV) para o período, calculado da seguinte forma:

$$VV_{fevereiro} = 5.292,00 \times 44,59\% = 2.359,70 .$$

Igualmente, para calcular o custo financeiro (DF), obedece-se a mesma regra supracitada, calculando-se da seguinte forma:

$$DF_{fevereiro} = VV - \frac{VV}{(1+i)^n} = 2.359,70 - \frac{2.359,70}{(1+0,03)^1} = 68,73 .$$

Com relação aos demais produtos e períodos, adota-se o mesmo procedimento. Quanto ao custo / despesas fixas, não existe nenhum registro nem foi constatado custo ou despesa de característica fixa, que viesse a satisfazer o conceito do custeio variável utilizado como modelo de mensuração do GECON. Por esse motivo, em todos os produtos e períodos este registro foi efetuado em 0 (zero).

Finalizando a fase do orçamento original, obtém-se o resultado econômico pretendido para o período do “Produto 1”, sendo ele a somatória da margem operacional, Financeira e o Custo / Despesas Fixas Identificáveis, que, no caso, para o mês de janeiro de 2005, foi de R\$ 3.307,47 (três mil trezentos e sete reais e quarenta e sete centavos) e o de fevereiro de 2005, de R\$ 3.222,91 (três mil duzentos e vinte e dois reais e noventa e um centavos), conotando que esses valores são os resultados que a empresa atingiria, para os períodos indicados, se o que planejou chegasse a acontecer.

## **4.7.2 Adequações no Orçamento**

Após a fase do orçamento original, é necessário que a empresa efetue os ajustes necessários à adaptação do que se planejou, num instante mais próximo da realização das atividades, até mesmo pelo fato da própria dinamicidade a que a empresa se vê obrigada. Por esse motivo, é preciso ajustar os planos ao momento mais próximo, até se chegar ao movimento real.

### **4.7.2.1 Orçamento Corrigido**

O estabelecimento do índice interno de preços, específico da empresa, tem inúmeras utilidades dentro do seu ambiente, aplicações que vão desde a análise do uso das disponibilidades, passando pela definição de aquisição dos estoques e

questões a estes relacionadas, chegando até a influir na política de preços aplicada pela empresa, podendo-se, assim, citar esses pontos à guisa de exemplo.

Para este trabalho, especificamente, o índice interno de preços tem como função a de ser usado como base para planejamento do orçamento original dos custos de produção, para os períodos estudados, sendo também utilizado para verificar o efeito que a variação específica de preços, tanto de vendas quanto os custos, têm sobre os planos de resultados esperados pela empresa. Assim, conforme mencionado anteriormente e citando Catelli (1995, p. 188), no que se refere ao orçamento corrigido, conclui-se:

resultam dos ajustes dos valores constantes nos orçamentos originais, adequando-se à época da realização dos planos, em fase de sua execução. (...) Consideram-se, para sua elaboração: os volumes originais e índices-padrão, ajustando-se apenas os valores-padrão, de acordo com a inflação específica nos preços de cada recurso, produto e serviço

O Quadro 4-11 apresenta o orçamento corrigido:

Equação do Resultado		Orçamento			
		Corrigido			
		Qtd.	Índice	Unitário	Total
Jan /05	receita operacional	193,00	1,000	27,65	5.336,23
	(-) Custo variável Operacional	193,00	1,000	(10,50)	(2.026,83)
	(=) Margem Operacional				3.309,40
	Receita Financeira				0,00
	(-) Despesa Financeira				(73,65)
	(=) Margem Financeira				(73,65)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00
(=) Resultado Econômico				3.235,75	

Quadro 4-11 – Orçamento Corrigido – “Produto 1”  
 Fonte: Elaborado pelo Autor

Equação do Resultado		Orçamento			
		Corrigido			
		Qtd.	Índice	Unitário	Total
Fev /05	Receita operacional	189,00	1,000	27,80	5.253,50
	(-) Custo variável Operacional	189,00	1,000	(11,20)	(2.117,08)
	(=) Margem Operacional				3.136,42
	Receita Financeira				0,00
	(-) Despesa Financeira				(68,23)
	(=) Margem Financeira				(68,23)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00
(=) Resultado Econômico				3.068,19	

Quadro 4-11 – Orçamento Corrigido – “Produto 1” (Continuação)  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Os preços de venda, durante o período estudado, estão transcritos no Quadro 4-8, no qual são mostrados todos os preços a serem aplicados durante o período estudado. No entanto, no Quadro 4-12, foram efetuadas atualizações monetárias do período. Os valores de venda foram corrigidos com base no IIPÉ do mês anterior, constantes, de forma resumida, no Quadro 4-13. Na realidade, a correção é uma atualização, a valor presente, dos preços de vendas pela inflação do período anterior. Sendo assim, em todo período em que houver inflação, e se a empresa não reajusta o valor para acompanhar a mudança geral de preços, sofre ela destruição do seu valor de venda, com isso gerando perda monetária, por não haver reajustado a venda.

Produtos	Jan /05	Fev /05	Mar /05	Abr /05	Mai /05
“Produto 1”	27,65	27,80	27,91	27,61	28,04
“Produto 2”	31,40	31,57	31,69	31,36	31,84
“Produto 3”	44,83	45,07	45,25	44,77	45,46
“Produto 4”	2,864	2,879	2,890	2,860	2,904

Quadro 4-12 – Preços de Vendas Corrigido  
Fonte: Elaborado pelo Autor

O que ocorre, portanto, na realidade, é um ajuste monetário no preço de venda para baixo, no caso do não reconhecimento da inflação existente no período,

em virtude do não reajustamento dos preços de venda, para reconhecer a perda da capacidade aquisitiva da moeda, ou de um ajuste para cima, em caso de deflação, gerando interpretação oposta.

Mês	Índice
Dezembro /2004	1,27009%
Janeiro /2005	0,73278%
Fevereiro /2005	0,33903%
Março /2005	1,39725%
Abril /2005	-0,12783%
Maior /2005	0,40246%

Quadro 4-13 – Índice Interno de Preço Empresa por Mês (Resumido)  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Sendo assim, os preços de venda que serão utilizados na receita operacional são os constantes no Quadro 4-12; serão calculados utilizando-se o valor de venda programado no Quadro 4-8, trazido a valor presente, que, para o “Produto 1”, no mês de janeiro de 2005, o valor de venda tanto a prazo quanto a vista é de R\$ 28,00 (vinte e oito reais) e o índice de preços do período anterior, de 1,27009 % (um inteiro e vinte e sete mil e nove centésimos de milésimos por cento), e que corresponde ao índice do mês de dezembro de 2004, constando no Quadro 4-13, são calculados da seguinte forma:

$$PV_{janeiro} = \frac{FV}{(1+i)^n} = \frac{28,00}{(1+0,0127009)^1} = 27,65.$$

Para melhor entender o quadro ilustrativo da inflação e da deflação de preços, quando, no caso de deflação, a empresa efetua ganho monetário, será demonstrado o índice do mês de maio de 2005, que, para este período, evidencia o preço de R\$ 28,00 (vinte e oito reais) da venda de unidade do “Produto 1”, e o índice de preços do período anterior, de -0,12783 % (doze mil setecentos e oitenta e três centésimos

de milésimos por cento negativo), corresponde ao índice do mês de abril de 2005, com o cálculo efetuado da seguinte forma:

$$PV_{maio} = \frac{FV_{maio}}{(1+i)^n} = \frac{28,00}{(1-0,0012783)^1} = 28,04 .$$

Seguindo pois, a metodologia descrita nos três últimos parágrafos deste tópico, é possível encontrar todos os valores constantes no Quadro 4-12, que servem de base para calcular o valor da receita operacional total, para cada produto e em cada período, conforme o modelo do Quadro 4-11, citado na página 118. É necessário, portanto, multiplicar os volumes originais expostos no Quadro 4-7, pelos índices-padrão para o orçamento corrigido, no valor de 1, e pela receita operacional unitária respectiva exibida no Quadro 4-12.

Em relação aos índices que se referem aos padrões físicos, conforme aludido por Catelli (1995), os mesmo continuam sendo os referidos no orçamento original. Por conseguinte, o valor do índice para o orçamento corrigido é igual a 1.

Todavia, no que diz respeito aos custos operacionais corrigidos dos processos produtivos para o período, como forma de estabelecê-los, o que se tem de mais concreto e mais próximo da realidade são os custos variáveis, ocorridos no mês anterior, sendo, desta forma, os custos do mês anterior, atribuídos como os custos variáveis corrigidos pela variação do IPE, ocorrida, também, no mês anterior e extraída do Quadro 4-4, atualizados para o mês que se está adequando, reunidos, aqui, no Quadro 4-14.

<b>Produtos</b>	<b>Jan /05</b>	<b>Fev /05</b>	<b>Mar /05</b>	<b>Abr /05</b>	<b>Mai /05</b>
“Produto 1”	10,50	11,20	11,66	12,54	11,87
“Produto 2”	10,54	10,71	11,11	11,46	11,13
“Produto 3”	21,61	17,52	18,22	20,76	18,85
“Produto 4”	0,726	0,714	0,714	0,722	0,713

Quadro 4-14 – Custos Variáveis de Produção Corrigidos  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Dessa forma, os valores obtidos no Quadro 4-14 são calculados a partir, também, da fórmula de juros composto para determinação do valor futuro:

$FV = PV \times (1 + i)^n$ , na qual, para a fórmula aludida, o “**FV**”, corresponde ao valor que se deseja calcular, ou seja, é o valor do custo corrigido a ser figurado no quadro supracitado. “**PV**” corresponde ao valor do custo do mês anterior, que poderá ser obtido no Quadro 4-23, exibida na página 138, em que constam os custos realizados dos meses estudados. O “**i**”, que corresponde a taxa de juros, será extraído do Quadro 4-4, da coluna “Índice do Mês”, do mês anterior ao que se pretende corrigir e o “**n**”, que corresponde ao número de períodos, que efetuará a atualização somente de um mês, será atribuído o valor igual a 1.

Como exemplo, poderá ser calculado o valor corrigido para o mês de janeiro de 2005. Para isso, conforme aludido anteriormente, o PV será o custo realizado no mês de dezembro de 2004, que, de acordo com o Quadro 4-23, é de R\$ 10,37. Em seguida, o valor da taxa (i) do índice interno de preços, extraída do Quadro 4-4, ocorrido no mês de dezembro de 2004, de 1,27009%, sendo o valor de período (n) igual a 1. O cálculo é procedido da seguinte forma:

$$FV = PV \times (1 + i)^n \Rightarrow FV_{\text{janeiro}} = 10,37 \times (1 + 0,0127009)^1 \Rightarrow FV = 10,50 .$$

De forma complementar ao exemplo do mês de janeiro de 2005, é importante calcular o mês de fevereiro desse ano. Com os valores de PV iguais ao custo

realizado no mês janeiro de 2005, de R\$ 11,12, com a taxa do IIPE (i) para o mesmo mês em 0,7328% e o número de períodos (n) igual a 1, é possível efetuar o cálculo do valor corrigido do “Produto 1”, que será exposto no mês de fevereiro de 2005, procedendo-se da seguinte forma:

$$FV = PV \times (1 + i)^n \Rightarrow FV_{\text{fevereiro}} = 11,12 \times (1 + 0,007328)^1 \Rightarrow FV = 11,20.$$

Para obtenção do custo operacional total, é necessário multiplicar, inicialmente, os volumes originais do Quadro 4-7, pelo índice-padrão para o orçamento corrigido, no valor de 1, e pelos custos corrigidos concernentes e figurados no Quadro 4-14.

Com as receitas operacionais totais e os custos operacionais totais calculados, a margem operacional advém da subtração das receitas operacionais supracitadas com os respectivos custos, conforme consta no Quadro 4-11.

No que diz respeito à receita financeira, o entendimento continua sendo o mesmo, ou seja, como a empresa não distingue entre preço à vista e preço a prazo, este, para ambos os casos, é o mesmo. Conseqüentemente, como esta receita é mensurada pelo que a empresa ganha da diferença entre os preços totais, à vista e a prazo, simplesmente não há ganho, ou melhor, este corresponde a zero.

Já para o custo financeiro, a única diferença que existe em relação ao mesmo cálculo, efetuado no orçamento original, é a de que, para a receita operacional, devido à retificação no valor unitário da venda, será alterado o valor total a prazo e, conseqüentemente, o custo financeiro propriamente dito. A quantidade de faturamento, feito a prazo, consta no Quadro 4-10. Vê-se, na página 114, o que

corresponde à venda no Cartão de Crédito do mês anterior, ficando o valor da receita operacional, a prazo (VV), em:

$$VV_{janeiro} = 5.336,23 \times 47,38\% = 2.528,31.$$

Para o Cálculo do custo financeiro, leva-se em consideração que o valor para a condição a prazo, supracalculado e acrescido da taxa de captação, é de 3,00 % (três inteiros por cento), ficando o resultado na fórmula explicitada a seguir:

$$DF_{janeiro} = VV_{janeiro} - \frac{VV_{janeiro}}{(1+i)^n} = 2.528,31 - \frac{2.528,31}{(1+0,03)^1} = 73,65.$$

Aplica-se esta metodologia de cálculo para os demais produtos e nos demais períodos.

#### **4.7.2.2 Orçamento Ajustado**

Em conformidade com Catelli (1995, p. 188), quando este cita quais dos elementos do orçamento original precisam ser alterados, afirma-se: “para sua elaboração, considera-se, portanto, os volumes ajustados, os índices-padrão ajustados e os mesmos valores-padrão dos orçamentos corrigidos”, sendo necessário, portanto, ajustar os novos volumes a serem produzidos com os respectivos índices-padrão, permanecendo os preços unitários de vendas e os custos unitários de produção com os novos volumes recém adequados e os índices-padrão ajustados, em acórdância ao que se explicita no quadro abaixo:

Equação do Resultado		Orçamento			
		Ajustado			
		Qtd.	Índice	Unitário	Total
Jan /05	receita operacional	166,00	1,000	27,65	4.589,71
	(-) Custo variável Operacional	166,00	1,026	(10,50)	(1.788,61)
	(=) Margem Operacional				2.801,10
	Receita Financeira				0,00
	(-) Despesa Financeira				(63,34)
	(=) Margem Financeira				(63,34)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00
	(=) Resultado Econômico				2.737,75
	Fev /05	receita operacional	154,00	1,000	27,80
(-) Custo variável Operacional		154,00	1,025	(11,20)	(1.768,15)
(=) Margem Operacional					2.512,48
Receita Financeira					0,00
(-) Despesa Financeira					(55,59)
(=) Margem Financeira					(55,59)
(-) Custos / Despesas Fixas					0,00
(=) Resultado Econômico					2.456,88

Quadro 4-15 – Orçamento Ajustado – “Produto 1”  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Tendo em vista esta necessidade, a cada início de mês, faz-se necessário redefinir os volumes de vendas, ajustando-os à nova realidade que a empresa está prestes a encarar. Pelo cenário previsto, influenciado negativamente pelas variáveis externas, houve necessidade de revisar os volumes de vendas para baixo, como também foi necessário considerar o fato da sazonalidade das vendas, para a empresa. Com a finalidade de coligir todas as programações de volumes ajustadas para o período estudado, foi concebido o Quadro 4-16. Clarificadas essas informações, a programação, a curtíssimo prazo, foi efetuada com o volume de vendas do Quadro 4-16:

<b>Produtos</b>	<b>Jan /05</b>	<b>Fev /05</b>	<b>Mar /05</b>	<b>Abr /05</b>	<b>Mai /05</b>
“Produto 1”	166,00	154,00	158,00	147,00	168,00
“Produto 2”	261,00	211,00	205,00	207,00	219,00
“Produto 3”	253,00	186,00	208,00	201,00	202,00
“Produto 4”	3.784,00	2.972,00	3.260,00	3.142,00	3.434,00

Quadro 4-16 – Programação dos volumes de vendas ajustados a curtíssimo prazo  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Um outro elemento a sofrer modificação é o relativo aos índices-padrão. Esse ajuste é necessário devido à forma em como são tratados os processos produtivos, pois os índices-padrão visam, principalmente, a avaliar a eficiência da organização e, por conseguinte, sua produtividade. Peleias (2002, p. 139) aponta os seguintes fatores, responsáveis pela modificação dos índices-padrão:

- Introdução de melhorias no processo operacional das áreas de responsabilidade;
- Aumento de eficiência da mão-de-obra na execução das atividades;
- Melhor combinação de recursos para efetivação dos eventos e transações;
- Melhor preparação dos equipamentos utilizados nos processos operacionais;
- Utilização de novas técnicas e métodos de produção.

Peleias (2002), contudo, cita somente situações que provocam melhorias no processo produtivo, gerando um índice-padrão menor que o originalmente pretendido. Porém, podem ocorrer situações inversas, ou seja, situações desfavoráveis para a empresa, provocadas por exemplo, pelo mau uso dos insumos, devido à mão-de-obra ineficiente, extravio acima dos padrões no manejo dos materiais em processo, etc., causando uma série de desperdícios que certamente impactam no resultado final da organização, já que representam recursos novamente empregados, tendo em vista a demanda exigida da empresa.

Por conta dessas constatações, faz-se necessário mensurar as melhorias e os desperdícios observados durante o processo fabril. Contudo, a empresa durante o período estudado, de acordo com dados extraídos do seu banco de dados, não

efetuou, em nenhum dos meses, ganhos nos seus processos produtivos dos produtos estudados, e sim registrou perdas, que foram tipificadas como volumes de produtos desperdiçados efetuados sobre o volume de produtos produzidos. Sendo assim, no Quadro 4-17 está disposta a porcentagem de desperdício ocorrida no período:

<b>Produtos</b>	<b>Dez /04</b>	<b>Jan /05</b>	<b>Fev /05</b>	<b>Mar /05</b>	<b>Abr /05</b>	<b>Mai /05</b>
“Produto 1”	2,63%	2,52%	1,91%	1,26%	1,22%	0,76%
“Produto 2”	0,27%	0,25%	0,09%	2,15%	0,18%	0,28%
“Produto 3”	0,73%	0,74%	9,10%	1,14%	0,18%	0,84%
“Produto 4”	0,27%	0,48%	0,30%	3,01%	0,36%	1,44%

Quadro 4-17 – Desperdício por produto e por período em porcentagem  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Por conseguinte, a aplicação das porcentagens de desperdício sobre o índice-padrão original, determinado no valor de 1, gera os seguintes valores de índices-padrão ajustados à realidade e evidenciados no Quadro 4-18:

<b>Produtos</b>	<b>Dez /04</b>	<b>Jan /05</b>	<b>Fev /05</b>	<b>Mar /05</b>	<b>Abr /05</b>	<b>Mai /05</b>
“Produto 1”	1,026	1,025	1,019	1,013	1,012	1,008
“Produto 2”	1,003	1,003	1,001	1,021	1,002	1,003
“Produto 3”	1,007	1,007	1,091	1,011	1,002	1,008
“Produto 4”	1,003	1,005	1,003	1,030	1,004	1,014

Quadro 4-18 – Índices-Padrão de utilização dos insumos  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Logo, entende-se que, índices menores que 1 refletem um ganho na eficiência atingida pela empresa, gerando, conseqüentemente, ganhos ao processo produtivo empresarial, ao passo que índices-padrão maiores que 1, conforme o mencionado no quadro supracitado, refletem uma perda durante a fabricação dos produtos.

Para o orçamento ajustado, conforme consta no Quadro 4-18, os valores dos índices-padrão a serem utilizados por exemplo, para o mês de janeiro de 2005, pelo fato de haver um ajuste à realidade mais próxima e não se conhecer aquilo que

existe efetivamente, são aqueles já conhecidos, os mais imediatos, ou seja, os que correspondem ao mês de dezembro de 2004. Conseqüentemente, os valores de índices-padrão para o orçamento ajustado nesta Dissertação serão os mesmos dos meses imediatamente anteriores mês referido, por se tratar da referência mais concreta que se tem, da forma em como a empresa está gerindo a eficiência do seu processo produtivo.

Para a receita operacional, o valor unitário da receita, por produto, no orçamento ajustado, não sofre alteração alguma, sendo o mesmo valor unitário proveniente do orçamento corrigido. No entanto, devido ao ajuste no volume e do índice-padrão requerido por esta etapa, a receita operacional total muda, proporcionalmente, a alteração do volume. Sendo assim, o valor da receita operacional total é também o valor da receita unitária, constante no Quadro 4-12, exibida na página 119, multiplicado pelo volume ajustado para essa etapa, constante no Quadro 4-16. Como os índices-padrão referem-se à eficiência empresarial, não afetarão a receita operacional total, que, conforme pode ser observada no Quadro 4-11, continua sendo no valor de 1.

Para determinar o custo variável operacional constante no Quadro 4-15, lança-se mão de forma análoga à usada para obter a receita operacional unitária, funcionando também para o custo operacional unitário, provindo este do orçamento corrigido do Quadro 4-14. Dessa maneira, é necessário multiplicar os volumes ajustados do Quadro 4-16 pelos respectivos custos variáveis unitários, e ainda pelos relativos índices-padrão, que, conforme já aludido nessa etapa, são os do mês anterior, quando por fim, será encontrado o valor dos custos variáveis operacionais totais para os diversos meses estudados.

A margem operacional para o orçamento é detectada através da subtração da receita operacional total do orçamento ajustado pelo custo variável operacional total, também do orçamento ajustado.

A receita financeira segue a mesma metodologia de cálculo apresentada para os orçamentos originais e corrigidos, sendo, portanto, pelas mesmas razões, igual a zero. Da mesma forma, também para o cálculo do custo financeiro, obedece-se a mesma metodologia exposta nos orçamentos anteriores, sendo que, novamente, a receita operacional total, usada como base para elaboração do custo financeiro, é calculada no próprio orçamento ajustado, levando em consideração a condição de pagamento para o respectivo mês de cálculo, constante no Quadro 4-10, referida na página 114, sempre empregando a quantidade de venda a prazo do mês anterior e multiplicando-a pela receita operacional do mês, na condição de a prazo (VV), procedendo-se o cálculo da seguinte forma:

$$VV_{janeiro} = 4.589,71 \times 47,38\% = 2.174,60 .$$

Para o cálculo final do custo financeiro, atente-se para o fato de que o valor para a condição a prazo, calculada para o mês de Janeiro de 2005, já foi calculado, sendo a taxa de captação de 3,00 % (três inteiros por cento), evidenciando-se a operação da seguinte forma:

$$DF_{janeiro} = VV_{janeiro} - \frac{VV_{janeiro}}{(1+i)^n} = 2.174,60 - \frac{2.174,60}{(1+0,03)^1} = 63,34 .$$

Aplica-se esta mesma metodologia de cálculo para os demais produtos e nos demais períodos.

Destarte, em não havendo assimilação de custos fixos aos produtos, e sendo estes iguais a Zero, inexistente a definição do resultado econômico, que, para cada período e cada produto, será a soma da margem operacional com a margem financeira e com os custos fixos identificados com todos eles, em conformidade ao exposto no Quadro 4-15.

#### **4.7.2.3 Padrão**

A fase do Padrão faz parte de um segundo momento, em que são estabelecidos os padrões. A primeira etapa, conforme já mencionado, é a do orçamento original, no qual a empresa programa os seus padrões originais, utilizando as metas, tanto em termos físicos quanto monetários, que pretende para o período programado. A segunda etapa, que é esta, refere-se aos padrões ajustados, ou seja, aos padrões atingíveis pela organização após esta haver assimilado qual a influência da variação específica sobre os preços, quais os índices-padrão atingíveis para o período e o volume efetivamente realizado.

Carregando no seu bojo os custos e as receitas corrigidas através do IIPE, informadas no orçamento corrigido, mais os índices-padrão ajustados, modificam-se somente os volumes para aqueles realmente sucedidos, volumes esses que estão de acordo com o que é apresentado no Quadro 4-19, reunidos pela verificação da quantidade de unidades vendidas de cada produto estudado.

<b>Produtos</b>	<b>Jan /05</b>	<b>Fev /05</b>	<b>Mar /05</b>	<b>Abr /05</b>	<b>Mai /05</b>
“Produto 1”	185,00	135,00	185,00	157,00	142,00
“Produto 2”	271,00	200,00	198,00	177,00	159,00
“Produto 3”	282,00	185,00	139,00	181,00	129,00
“Produto 4”	3.723,00	2.996,00	3.293,00	3.578,00	2.849,00

Quadro 4-19 – Volumes Realizados  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Para elaboração do Padrão, em conformidade com o Quadro 4-20, a ser exibida na página 132, é necessário conhecer, primeiramente, receitas e custos operacionais. As receitas operacionais totais são encontradas pela multiplicação das receitas operacionais unitárias, advindas do orçamento ajustado, extraído, conseqüentemente, do orçamento corrigido, pelos índices-padrão reajustados do respectivo mês anterior ao que se quer calcular, que correspondem a 1, e pelos volumes reais do Quadro 4-19, do respectivo produto. E os custos operacionais totais, pela multiplicação do custo unitário, provindo do orçamento ajustado, pelo índice-padrão ajustado do Quadro 4-18, ainda do mês anterior e, pelo seu concernente volume realizado, sucedido também do Quadro 4-19, encontrando-se, deste modo, os elementos para calcular a margem operacional a ser encontrada, através da subtração da receita operacional total do custo variável operacional total.

Obedecendo à metodologia de cálculo já apresentada nos orçamentos precedentes, para calcular, tanto a receita financeira, que, pelos mesmos motivos já aludidos, é de Zero, quanto o custo financeiro, que deverá levar em consideração a receita operacional total supra calculada neste Padrão e, o Quadro 4-10, da página 114, acresce-se um pequeno detalhe: ao invés da quantidade de venda a prazo do mês anterior, exibida na coluna “Cartão”, como estava sendo usado, será aplicada a quantidade de venda a prazo ocorrida no próprio mês, pois, ao estabelecer o Padrão, já são conhecidos os valores reais que ocorreram e, sendo assim, para o custo financeiro será encontrado o seguinte valor de venda a prazo (VV) para o “Produto 1”, no mês de Janeiro de 2005:

$$VV_{janeiro} = 5.115,03 \times 44,59\% = 2.280,79 .$$

Com o valor de venda total a prazo, de acordo com a receita operacional total para o padrão já calculado, o próximo passo é o de computar o custo financeiro propriamente dito, ao qual, em conformidade ao já explicitado nos orçamentos original, corrigido e ajustado, será aplicada a taxa de captação de 3,00 % (três inteiros por cento) com o método de cálculo sendo efetuado da seguinte forma:

$$DF_{janeiro} = VV_{janeiro} - \frac{VV_{janeiro}}{(1+i)^n} = 2.280,79 - \frac{2.280,79}{(1+0,03)^1} = 66,43.$$

Aplica-se esta mesma metodologia de cálculo para os demais produtos e nos demais períodos. Para obter a margem financeira, então, é necessário deduzir a receita financeira Total do custo financeiro Total, que, por motivos já expostos, será negativo.

Sendo assim, como os produtos não possuem custos fixos identificados à sua produção, será possível determinar qual o resultado econômico para cada período e para cada produto, somando a margem operacional com a margem financeira e com os custos fixos identificados aos mesmos, tomando o Quadro 4-20 como modelo.

Equação do Resultado		Padrão			
		Qtd.	Índice	Unitário	Total
Jan /05	Receita Operacional	185,00	1,000	27,65	5.115,03
	(-) Custo variável Operacional	185,00	1,026	(10,50)	(1.993,33)
	(=) Margem Operacional				3.121,71
	Receita Financeira				0,00
	(-) Despesa Financeira				(66,43)
	(=) Margem Financeira				(66,43)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00
(=) Resultado Econômico				3.055,28	

Quadro 4-20 – Padrão – “Produto 1”  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Equação do Resultado		Padrão			
		Qtd.	Índice	Unitário	Total
Fev /05	Receita Operacional	135,00	1,000	27,80	3.752,50
	(-) Custo variável Operacional	135,00	1,025	(11,20)	(1.550,01)
	(=) Margem Operacional				2.202,50
	Receita Financeira				0,00
	(-) Despesa Financeira				(48,21)
	(=) Margem Financeira				(48,21)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00
(=) Resultado Econômico				2.154,29	

Quadro 4-20 – Padrão – “Produto 1” (Continuação)  
Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.7.2.4 Real

Tratados os orçamentos e a forma em como foram efetuados e retificados, bem como os padrões, que são a referência comparativa para avaliar o desempenho dos planejamentos, a fase do realizado abrange o momento da execução do que foi programado anteriormente, tendo em vista que os planos traçam e pretendem atingir o melhor resultado possível a favor da empresa, cabendo à execução o cumprimento do que foi planejado anteriormente, de forma a mais fidedigna possível, almejando ao atingimento do que já havia sido estabelecido como meta.

Poder-se-ia proceder à simples verificação do que foi realizado, sem haver necessidade de segmentar a forma de realização dos planos. Porém, com o intuito de obedecer a critérios como o *disclosure* e também para atender aos critérios de elaboração do controle, expresso pela teoria GECON, faz-se necessário dividir o Real em duas fases distintas: o Real a Valores-Padrão e o Real a Índices-Padrão, fases estas expostas nos dois próximos tópicos.

#### **4.7.2.4.1 Real a Valores-Padrão**

Esta fase refere-se à etapa em que o usuário tem oportunidade de verificar que variação o orçamento sofreu ao ser realizado, basicamente no que diz respeito à eficiência no uso dos insumos de produção. Neste ponto, verifica-se que os volumes e os índices-padrão são os realmente efetivados, e os preços de vendas e os custos de produção individuais os que foram definidos anteriormente como padrões.

Catelli (1995, p. 189) enquadra o Real a Valores-Padrão, afirmando que este se

refere à quantificação do desempenho realizado no respectivo período orçado, considerando-se as alterações nas quantidades físicas de recursos consumidos. Refletem a eficiência relativa às operações, considerando os volumes e índices realmente atingidos. Para a sua elaboração, devem ser considerados os volumes realmente alcançados, os índices realmente obtidos e os valores-padrão relativos aos orçamentos ajustados.

Provindos do orçamento corrigido, entende-se que os valores que constam no padrão referente ao preço unitário de venda e custos de produção são os mesmos que estão no orçamento corrigido, não sofrendo alterações.

A eficiência, abordada por Catelli é retomada por Bio (1985: 20 ss apud Pereira, 1999, p. 65), quando este frisa que a eficiência pode ser “definida pela relação entre volumes produzidos / recursos consumidos. Uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos”.

Logo, a empresa eficiente tem na produtividade um indicador. Preocupa-se em gerar somente custos necessários ao processo produtivo. Os custos variáveis, juntamente com os seus índices-padrão (padrões de uso e consumo dos recursos),

quando definidos em padrões, são tidos como indutores de eficiência. A empresa é instigada a alcançá-los, como propósito maior; não que ser cotejados com os índices-padrão efetivamente realizados, conforme a coleta de cada período constante no Quadro 4-18.

Com os índices-padrão reais colhidos, transcritos no Quadro 4-18, adquire-se a condição de concluir o Real a Valores-Padrão, sendo a receita operacional a mesma calculada no padrão, subentendendo-se que a variação a ser procedida dá-se em relação aos custos variáveis operacionais totais, em virtude da alteração nos índices-padrão e que, para estes, os valores são retirados, respectivamente, do quadro supracitado, multiplicados pelo custos operacionais unitários constantes nos padrões e extraídos também do Quadro 4-14, quando finalmente são multiplicados pelos volumes realizados de cada período, de acordo com o Quadro 4-21. A margem operacional Total seguirá o mesmo método apresentado nos tópicos anteriores, ou seja, resultará na subtração da receita operacional total, do Custo Operacional Total.

Da mesma forma, tanto as Receitas Financeiras quanto os custos financeiros obedecem aos métodos expostos para os Padrões citados no tópico anterior, tendo a receita financeira, como resultado, Zero, para todos os produtos e períodos, com o custo financeiro levando em consideração, no Quadro 4-10, exibido na página 114, a quantidade de vendas a prazo do mês realizado e a receita operacional total, que, de acordo com a metodologia de cálculo anteriormente exposta, depara-se com o seguinte valor de vendas a prazo (VV), para o mês de Janeiro de 2005:

$$VV_{\text{janeiro}} = 5.115,03 \times 44,59\% = 2.280,79 .$$

Com o valor de venda a prazo já calculado, o custo financeiro (DF) para o “Produto 1”, no mesmo mês, mostra-se como segue:

$$DF_{janeiro} = VV_{janeiro} - \frac{VV_{janeiro}}{(1+i)^n} = 2.280,79 - \frac{2.280,79}{(1+0,03)^1} = 66,43 .$$

Para conceber o Realizado a Valores-Padrão, é necessário manter os preços de venda e os custos de produção unitários de acordo com o padrão e, nos demais elementos, os valores efetivamente ocorridos, sendo possível individualizar que o impacto foi trazido por essa identificação, para a eficiência geral da empresa, conforme descrito, de forma exemplificada, no Quadro 4-21.

Equação do Resultado		Real			
		A Valores-Padrão			
		Qtd.	Índice	Unitário	Total
Jan /05	receita operacional	185,00	1,000	27,65	5.115,03
	(-) Custo variável Operacional	185,00	1,025	(10,50)	(1.991,38)
	(=) Margem Operacional				3.123,65
	Receita Financeira				0,00
	(-) Despesa Financeira				(66,43)
	(=) Margem Financeira				(66,43)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00
	(=) Resultado Econômico				3.057,22
Fev /05	receita operacional	135,00	1,000	27,80	3.752,50
	(-) Custo variável Operacional	135,00	1,019	(11,20)	(1.540,93)
	(=) Margem Operacional				2.211,57
	Receita Financeira				0,00
	(-) Despesa Financeira				(48,21)
	(=) Margem Financeira				(48,21)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00
	(=) Resultado Econômico				2.163,36

Quadro 4-21 – Real – A Valores-Padrão – “Produto 1”  
Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.7.2.4.2 Real a Índices-Padrão

Os valores realizados analisados em nível de Índices-Padrão levam em consideração os volumes de produção, os custos de produção e os preços de vendas unitários reais, atentando para o fato de os índices-padrão estarem de acordo com os estabelecidos na etapa dos padrões.

Com isto, o principal intento desta fase é o de realçar a diferença existente entre os resultados operacionais realizados, nos quais os preços dos produtos vendidos, bem como seus custos operacionais atinentes, ao serem confrontados com o preço de venda padrão e com os seus respectivos custos de produção também em padrão anteriormente estabelecido, estabelece se a empresa exibiu uma performance de ganho ou perda, nos resultados operacionais dos seus produtos, em relação ao que era tido como o resultado ideal desejado para um determinado período.

Nesse contexto, Catelli (1995, p. 189) descreve esta fase como referente

à quantidade do desempenho realizado considerando-se as alterações nos preços dos recursos, produtos e serviços. Considera-se, para elaborá-lo, os volumes e valores realmente obtidos, mantendo-se os índices-padrão nos níveis dos orçamentos ajustados.

Conseqüentemente, há reflexo sobre a atuação da entidade, no que diz respeito a seus preços de vendas para o período e aceitação por parte do mercado.

<b>Produtos</b>	<b>Jan /05</b>	<b>Fev /05</b>	<b>Mar /05</b>	<b>Abr /05</b>	<b>Mai /05</b>
"Produto 1"	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00
"Produto 2"	31,80	31,80	31,80	31,80	31,80
"Produto 3"	45,40	45,40	45,40	45,40	45,40
"Produto 4"	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900

Quadro 4-22 – Preços de Vendas Realizado  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Para preparar o Realizado a Índices-Padrão, primeiramente é necessário colher os valores unitários de vendas dos produtos estudados, tabulados no Quadro

4-22, e não, por coincidência, achar que são os mesmos do Quadro 4-8, exibido na página 111. O motivo da equidade é que a programação de preços de vendas é feita para um determinado período de tempo, não sofrendo alterações até que haja fatores tais como aumento fora do previsto, de um determinado insumo, ou mesmo reajuste natural para atualização do valor de mercado do produto, devido à competitividade no setor, o mais das vezes acirrada, quando então não se justificaria aumentar o preço de venda do produto a todo instante, devido aos motivos explicitados no tópico 2.4 .

Com a finalidade de atender aos conceitos básicos que norteiam a elaboração do planejamento, no orçamento corrigido, os preços de vendas são alterados, ou melhor, trazidos a valor presente pela taxa média do IIFE, do ano de 2004, para atender à correção dos preços exigidos para a preparação dos mesmos, pois, pelo fato da empresa não reajustar os preços de acordo com a variação específica de preços, há perda de valor, em um primeiro momento. Tão logo transcorra o tempo para o momento da realização dos planos, os valores serão transcritos da forma em como se apresentam no Quadro 4-22.

A receita operacional total é definida pela multiplicação do volume real constante no Quadro 4-16, transcrito na página 126, pelos índices-padrão, que, para as receitas operacionais, são estabelecidos em 1, e pelos preços de venda reais unitários, do Quadro 4-22.

<b>Produtos</b>	<b>Dez /04</b>	<b>Jan /05</b>	<b>Fev /05</b>	<b>Mar /05</b>	<b>Abr /05</b>	<b>Mai /05</b>
“Produto 1”	10,37	11,12	11,62	12,37	11,89	11,39
“Produto 2”	10,30	10,63	11,07	11,30	11,14	10,22
“Produto 3”	21,12	17,39	18,16	20,47	18,87	18,21
“Produto 4”	0,710	0,708	0,711	0,712	0,714	0,712

Quadro 4-23 – Custos Variáveis de Produção Realizados  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Outro elemento de que necessitará o Real a Índices-Padrão são os custos operacionais variáveis totais, obtidos a partir da multiplicação dos volumes realizados expostos no Quadro 4-19, da página 130, pelos índices-padrão realizados do mês respectivo expostos no Quadro 4-18, da página 127, e pelos custos variáveis de produção unitários, realizados durante o período estudado, que estão transcritos no Quadro 4-22. Para o cálculo da margem operacional não haverá diferença das demais, sendo esta encontrada através da subtração da receita operacional total do custo operacional total.

Já a receita financeira, conforme reiteradamente revelado, neste trabalho, é igual a zero. Em contrapartida, o custo financeiro novamente se reportará ao Quadro 4-10, da página 114, na qual a quantidade de vendas a prazo, do mês realizado, será multiplicada pela receita operacional total, encontrando-se, assim, o valor total de vendas a prazo (VV) para o mês de janeiro de 2005, do “Produto 1”, conforme operação abaixo calculada:

$$VV_{janeiro} = 5.180,00 \times 44,59\% = 2.309,76 ;$$

Do mesmo modo, com o valor de venda a prazo mensurado, o custo financeiro (DF) para o “Produto 1”, no mesmo mês, será de:

$$DF_{janeiro} = VV_{janeiro} - \frac{VV_{janeiro}}{(1+i)^n} = 2.309,76 - \frac{2.309,76}{(1+0,03)^1} = 67,27 .$$

Sendo assim, mediante o Quadro 4-24, fica identificada e finalizada a fase de apontamento do realizado, ou melhor, do executado, como sendo a fase em que os planos são cumpridos, buscando-se atingir o que havia sido esquematizado como meta da organização, convenientemente dividida, para melhor compreensão e

evidenciação da informação, em realizado, em que os valores-padrão permanecem, como também o realizado, nos índices-padrão, igualmente permanece. As variações existentes entre os diversos planejamentos, aqui apresentados, constituem-se assunto do próximo tópico.

Equação do Resultado		Real			
		A Índices-Padrão			
		Qtd.	Índice	Unitário	Total
Jan /05	Receita operacional	185,00	1,000	28,00	5.180,00
	(-) Custo variável Operacional	185,00	1,026	(11,12)	(2.110,69)
	(=) Margem Operacional				3.069,31
	Receita Financeira				0,00
	(-) Despesa Financeira				(67,27)
	(=) Margem Financeira				(67,27)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00
(=) Resultado Econômico				3.002,04	
Fev /05	Receita Operacional	135,00	1,000	28,00	3.780,00
	(-) Custo variável Operacional	135,00	1,025	(11,62)	(1.607,92)
	(=) Margem Operacional				2.172,08
	Receita Financeira				0,00
	(-) Despesa Financeira				(48,56)
	(=) Margem Financeira				(48,56)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00
(=) Resultado Econômico				2.123,52	

Quadro 4-24 – Real – A Índices-Padrão – “Produto 1”  
 Fonte: Elaborado pelo Autor

### 4.7.3 Variações no Processo Orçamentário

No tópico anterior, deu-se ênfase à importância do controle para o processo de gestão e, de como, se efetuado corretamente, pode carrear benefícios à empresa. Neste tópico, resta explicitar a importância do produto do controle: suas variações.

As variações calculadas segundo o modelo de informação proposto pelo GECON, nesta Dissertação, são: inflação, ajuste de planos, volume, eficiência e preço, todas elas constantes, de forma exemplificada, no Quadro 4-25. Todas as variações foram calculadas somente em valores totais, ou seja, a partir da diferença das colunas “Total”, apresentadas no processo orçamentário dos diversos produtos. Portanto, as variações orçamentárias para esta Dissertação foram calculadas pela diferença dos totais.

Equação do Resultado		Variações					
		Inflação	Ajuste de Plano	Volume	Eficiência	Preço	Total
Jan /05	Receita Operacional	(67,77)	(746,52)	525,33	0,00	64,97	(224,00)
	(-) Custo variável Operacional	(4,88)	238,22	(204,72)	1,94	(117,36)	(86,80)
	(=) Margem Operacional	(72,65)	(508,30)	320,61	1,94	(52,39)	(310,80)
	Receita Financeira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira	0,94	10,30	(3,09)	0,00	(0,84)	7,31
	(=) Margem Financeira	0,94	10,30	(3,09)	0,00	(0,84)	7,31
	(-) Custos / Despesas Fixas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Resultado Econômico	(71,72)	(497,99)	317,52	1,94	(53,24)	(303,49)	
Fev /05	Receita Operacional	(38,50)	(972,87)	(528,13)	0,00	27,50	(1.512,00)
	(-) Custo variável Operacional	(116,72)	348,93	218,15	9,07	(57,91)	401,52
	(=) Margem Operacional	(155,21)	(623,94)	(309,98)	9,07	(30,41)	(1.110,48)
	Receita Financeira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira	0,50	12,63	7,38	0,00	(0,35)	20,16
	(=) Margem Financeira	0,50	12,63	7,38	0,00	(0,35)	20,16
	(-) Custos / Despesas Fixas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Resultado Econômico	(154,71)	(611,31)	(302,60)	9,07	(30,77)	(1.090,32)	

Quadro 4-25 – Variações Orçamentárias – “Produto 1”

Fonte: Elaborado pelo Autor

Exclusivamente a partir da medição das variações, procede-se a coleta de subsídios para envidar ações que visem à melhoria e à concepção das alternativas corretivas dos planos. Pereira (1999, p. 212) aponta que

“Somente a partir do conhecimento das causas das variações por elemento de receita e custo pode-se exercer efetivo controle sobre o desempenho. A qualidade de um desempenho envolve, além dos aspectos relativos aos resultados alcançados (eficácia), a forma como se obtiveram tais resultados (eficiência)”.

#### **4.7.3.1 Variação de Inflação**

É a primeira variação a ser encontrada, fruto da subtração dos Itens do orçamento corrigido total, que podem ser conferidos no Quadro 4-11, exibido na página 118 e pelos itens do orçamento original total do Quadro 4-6, exposto na página 109, estando os respectivos resultados exemplificados e expostos na coluna “Inflação”, no Quadro 4-25.

Conota-se, nos citados quadros, a influência que o índice específico de preços – no caso estudado o IIFE – tem sobre os preços de venda e custos dos insumos da empresa; se negativo para as receitas, significa que o programa inicial (original), feito para os preços de venda, levou em consideração uma variação maior do que a correção efetivada dos mesmos preços, só que de forma realizada entre o intervalo de tempo da data de elaboração dos planos e a data da efetiva confirmação da variação generalizada de preços.

Neste caso, não se pode confirmar haver deflação, uma vez que se a estimativa original estiver embutindo uma taxa maior que a efetivada, esta variação apresentará resultado negativo, sem que efetivamente ocorra a deflação; simplesmente a estimativa usou uma taxa maior que a variação de preços ocorrida, sendo necessário observar quais taxas foram utilizadas para estimação dos orçamentos originais. No caso do orçamento original para esta Dissertação, usou-se à média da variação de preços do ano de 2004 e, para estimar orçamentos corrigidos, foram consideradas as taxas realizadas.

Para o custo operacional, a interpretação é bastante semelhante a da receita operacional. Se a variação for positiva, denotará que os valores utilizados como custo, no orçamento original, embutiram uma estimativa de variação específica de preços maior do que a efetivamente ocorrida, gerando uma flexão positiva. Nessa situação, a empresa obtém ganho com a variação específica de preços. Caso contrário, se houver um registro negativo, fica expresso que os custos originais foram programados em valores menores, ou seja, levaram em consideração taxas de variação de preços menores do que as efetivadas, levando a empresa a registrar uma perda, por conta da variação específica de preços.

Por motivos já expostos, seria necessária, aqui, uma análise de maior precisão, para saber se houve inflação ou deflação, ou ainda se os valores originais estão mais ou menos em níveis conservadores, no que diz respeito às taxas de variação específica de preços.

O custo financeiro, caso acompanhe as proporções das receitas operacionais totais, positivamente se constituirá em redução dos custos financeiros originais na magnitude respectiva, transcrita no Quadro 4-25, ou seja, a estimativa inicial, feita sobre a receita operacional total original, apresenta-se maior que a receita operacional total corrigida.

Deduz-se, então, que, para a variação de inflação mostrar-se positiva, é necessário que corresponda a um orçamento original maior que o orçamento corrigido, pois, na realidade, a variação de preços representará, para a empresa, ao invés de um “sacrifício” um ganho, pelo fato da variação de preços, no período, ser menor que a planejada originalmente.

Quando, no entanto, a variação do custo financeiro for negativa, inversamente à situação citada no parágrafo anterior, conota-se ter sido utilizada uma taxa de variação de preços mais conservadora, ou seja, uma taxa de inflação maior. Isto implicará em uma redução da variação, que, para o orçamento corrigido, será maior que o orçamento original, na mesma proporção e forma anteriormente exposta. Necessariamente, não significa que houve inflação. Neste caso, configura-se, conforme afirma Guerreiro (1999, p. 324), o “sacrifício” financeiro que a área comercial gera para a empresa, pela decisão de vender a prazo e não à vista”.

Deduz-se, então, que, se o resultado econômico da variação de inflação for positivo, equivalerá a um orçamento original maior que o orçamento corrigido, gerando ganho para a empresa, por conta da variação específica de preços, para o produto analisado.

O objetivo principal da Variação de Inflação, segundo Catelli (1995, p. 189), é o de clarificar “os desvios ocorridos entre os índices de inflação planejados e os realmente ocorridos, especificamente para cada recurso e produto / serviço”. Transcrevendo para os quadros os valores que expressam esses desvios, pode-se constatar também, a possibilidade de ocorrer, em caso de deflação, situação que venha a resultar na inversão da interpretação das variações.

#### ***4.7.3.2 Variação de Ajuste de Planos***

É a segunda variação apresentada para análise. Corresponde à diferença do orçamento ajustado, apresentado de forma amostral no Quadro 4-15, frente ao orçamento corrigido, transcrito, também, de forma sucinta, no Quadro 4-11.

Os elementos que variam, na metodologia de cálculo usada para os dois orçamentos, são os índices-padrão e os volumes, ajustados à realidade mais próxima. Em caso de apresentarem uma variação positiva para a receita operacional, refletem o impacto que o aumento previsto no volume de vendas terá sobre a receita, já considerada a variação específica de preços, em relação ao momento de realização dos planos, pois, nesse instante, tem-se melhor noção de em como se está conduzindo a demanda pelos produtos, buscando-se uma adaptação à realidade dessa procura, tendo em vista o que está prestes a acontecer. Logo, pelo fato de se ter preparado a receita operacional de acordo com um volume menor que o adaptado à demanda mais proximamente captada, a variação será apresentada de forma positiva.

Com relação às receitas operacionais que apresentem variações negativas, tem-se a justificativa de que, em relação a quando foram estimadas, houve decréscimo nos volumes do ajustado em relação ao original, provocando uma estimativa original superior e, por conseguinte, variação negativa.

Para os custos operacionais, existe um conjunto de elementos que variam e provocam algumas interpretações. Nesse caso, os elementos que variam são os volumes e os índices-padrão, que, em conjunto, influenciam diretamente os custos operacionais totais. No caso de uma variação positiva, faz-se mister observar o elemento de maior peso na determinação dessa variação, ou seja, caso a variação seja positiva, o que pode ocorrer é uma variação ocasionada por diminuição no volume com diminuição também no índice-padrão ajustado. Neste caso, a conclusão é óbvia, pois é patente a existência de um conjunto de fatores que provocam redução direta nos custos.

Porém, ocorrendo situações em que haja uma redução no volume e um aumento no índice-padrão ou ainda um aumento no volume e uma redução no índice-padrão, há que observar qual dos dois elementos possui maior peso, para determinar a direção do custo operacional total, se este é afetado de forma positiva ou de forma negativa, pois a redução dos volumes e a redução dos índices-padrão, referente aos padrões físicos de consumo dos insumos, provoca, em conjunto, redução do custo operacional total.

Por esse motivo, se houver um aumento do volume e uma redução do índice-padrão e isto provocar uma redução do custo operacional total, significa que a redução no índice-padrão, na magnitude expressa no orçamento ajustado, é a que possui maior peso entre os dois elementos e, portanto, definirá um ganho para a empresa, em virtude de um menor custo operacional para o período. Por isso, a conjunção desses elementos, analisados caso a caso, é que definirá qual dos elementos foi o provocador da redução ou aumento do custo operacional total.

Sendo assim, a combinação que poderá afetar os custos operacionais assumirá quatro formas, a saber:

- Aumento do Volume e Aumento do Índice-Padrão – provocam, invariavelmente, o aumento dos custos operacionais totais, trazendo perda para a empresa;
- Aumento do Volume e Redução do Índice-Padrão – conforme já aludido, faz-se necessário analisar qual dos dois elementos possui maior peso para determinar a direção dos custos operacionais totais. No entanto, é bom ressaltar que, normalmente, a influência dos

volumes é maior que a do índice-padrão, o que proporciona, com maior regularidade, o aumento dos custos operacionais e, por conseguinte, perda para a empresa;

- Redução do Volume e Aumento do Índice-Padrão – da mesma forma que o tipo de variação anterior, é mister ponderar e observar qual dos elementos possui maior representatividade na definição do aumento ou redução dos custos. Porém, conforme citado anteriormente, normalmente, o volume possui um peso maior dentre os dois elementos, por isso, esse tipo de variação, com maior frequência, gera redução nos custos operacionais totais, atraindo, por conseguinte, ganho para a empresa;
- Redução do Volume e Redução do Índice-Padrão – provocam, invariavelmente, diminuição dos custos operacionais totais, trazendo ganho para a empresa.

Já as receitas financeiras, no caso específico da empresa estudada, serão sempre iguais a zero, não ocorrendo variação.

A variação dos custos financeiros relaciona-se diretamente à receita operacional total e à quantia recebida a prazo. Define a proporção de variação dos custos financeiros, dando a entender que, se positivos, deve-se à diminuição no volume, que foi ajustado para atender às demandas ajustadas, por conseguinte gerando um menor volume de venda a prazo, conforme é demonstrado no Quadro 4-25.

A Variação de Ajuste de Planos leva a empresa a buscar metas mais realistas e adequadas ao ambiente no qual está inserida. É entendida por Catelli (1995, p. 189) sob a alegação de que

“reflete os desvios relativos aos ajustes efetuados nos orçamentos originais, em função de necessidades temporárias de modificação nos mesmos, a fim de que sejam atingidos os objetivos e metas inicialmente determinadas (sic)”.

#### **4.7.3.3 Variação de Volume**

Depois de se adequar o orçamento ao momento mais próximo, retificando estimativas anteriormente efetuadas quanto a volumes e índice-padrão, é necessário buscar as variações que ocorrem após ter-se ciência dos volumes realmente vendidos. É cogente, então, encontrar a Variação de Volume.

Esta variação nada mais é que a diferença dos totais do Padrão revelado no Quadro 4-20, pelos totais do orçamento ajustado, constante no Quadro 4-15.

Inicialmente, é necessário, para esta variação, calcular a distorção provocada pelas receitas operacionais totais, que, ao apresentarem alterações positivas, conotam que os volumes efetuados para o período calculado aconteceram de forma maior a do que foram ajustados, apresentando, portanto, variação positiva, denotando que o ajuste efetuado no volume foi menor que o volume efetivamente realizado, gerando ganho para a empresa no produto estudado para o período específico, em virtude dos volumes realmente vendidos.

Em contrapartida, diante de receitas operacionais totais que expressam variações negativas, dir-se-á que os volumes realizados foram menores que os volumes ajustados, levando à constatação de uma situação que poderá ser

classificada como um ajuste que ultrapassou, nos planos, as expectativas da empresa, uma vez que houve decréscimo de volume vendido durante o período.

Para as Receitas Financeiras Totais, como mencionado reiteradas vezes, não haverá variação, simplesmente pelo fato de a empresa estudada não diferenciar os preços de venda à vista dos de venda a prazo, sendo, portanto, a diferença, igual a zero.

No que diz respeito aos custos operacionais totais, caso se mostrem negativos, isto é interpretado como se o volume calculado para o orçamento ajustado fosse inferior aos volumes realmente demandados pelo mercado, provocando um custo ajustado maior do que aquele advindo do ajustado, justamente pelo maior custo variável provocado diretamente pelo maior volume, por isso apresentando negatividade, de acordo com o demonstrado na coluna “Volume”, apresentado, no Quadro 4-25.

Em compensação, quando os custos operacionais totais forem calculados de forma positiva, é que os volumes ajustados foram menores que os volumes realizados, gerando uma diminuição nos custos, na grandeza apresentada no quadro supracitado. Por este motivo, o valor positivo, em custos, deixa a entender que a variação real, maior que a do ajustado, diminuirá os custos com que a empresa terá de arcar, tendo assim uma variação positiva, em virtude da diminuição real no volume demandado.

Para os custos financeiros Totais, além da mudança no volume realizado, que altera diretamente o valor da receita operacional total, ter-se-á, também, a mudança de outro elemento, no caso a forma e a condição de pagamento. Na ocasião do

orçamento ajustado à condição a prazo, que corresponde à coluna “Cartão”, este sempre se refere ao mês anterior, por ser a realidade mais próxima e disponível e por não se conhecer os fatos reais. Porém, a partir do padrão, já se tem conhecimento da quantidade real vendida a prazo. Por isso, utiliza-se o percentual do mês atual, no referido Quadro 4-10, exibido na página 114, para efetuar o cálculo do custo financeiro, que, se for negativo, refletirá o acréscimo no volume vendido a prazo. Sendo assim, haverá noção de quanto será o aumento do custo financeiro.

Por conseguinte, os custos financeiros Totais, caso a diferença do percentual da receita operacional vendida a prazo seja negativa, isto representará acréscimo do volume executado pelas vendas e, também, só que com menor representatividade, pela proporção das vendas a prazo, que, conforme já explicado, a partir do padrão, utilizam a proporção do mesmo mês a que se referem, proporcionando, para a empresa, um aumento nos custos financeiros, representado por um volume maior vendido, segundo consta no quadro das variações, na coluna “Volume”.

Caso contrário, se a variação dos custos financeiros Totais for positiva, dá-se em virtude, principalmente, do volume que decresceu e gerou uma menor receita operacional total, afetando diretamente os custos financeiros, que diminuíram, para a empresa, obtendo esta um ganho em relação ao custo financeiro nas vendas a prazo.

Conforme explica Catelli (1995, p. 189), a Variação de Volume “reflete os desvios ocorridos em função do atingimento de volumes de produção divergentes dos planejados”. Os volumes, depois de reajustados à real demanda, precisam ter suas distorções identificadas, para que se possa atuar diretamente nas causas e variáveis que levaram o ajuste à proporção definida.

#### **4.7.3.4 Variação de Eficiência**

O conceito de eficiência se reporta ao conceito de produtividade e à forma em como os recursos da empresa são empregados e utilizados pelas áreas de responsabilidade, na fabricação dos diversos produtos da empresa.

É importante verificar de que modo esses recursos foram utilizados, via comparação com os padrões. Então, a diferença existente nos Índices-Padrão Efetivados, do Quadro 4-21, pelos Índices-Padrão propriamente ditos dos Padrões constatados no Quadro 4-20, já que os demais elementos não sofrem alteração, será conhecida como Variação de Eficiência.

Esta variação visa a detectar as mudanças ocorridas nos índices-padrão, quando confrontados com os índices-padrão realizados. Se os custos operacionais totais forem apresentados de forma negativa, entende-se que o índice-padrão ajustado para o padrão foi menor que o índice-padrão efetivamente realizado, gerando uma situação desfavorável para a empresa, expressando que os índices-padrão foram padronizados em escala menor que a realmente ocorrida e, por isso, na sua realização, observou-se uma maior utilização dos insumos do que se pretendia ao serem estabelecidos os padrões atingíveis. Neste caso, deve-se buscar a origem do maior gasto (desfavorável), pois suas razões poderão suscitar interpretações diversas.

Se os custos operacionais totais apresentarem sinal positivo, é que os índices-padrão ajustados para a etapa do padrão são maiores que os índices-padrão realizados, suscitando uma situação favorável para a empresa, sendo apontado, nas variações, o quanto o custo padrão superou o custo realizado, em seu total. Caso se

apresentem com sinal positivo, como é mostrado no Quadro 4-25, este custo será menor, com relação ao total dos custos ligados diretamente ao produto.

Sendo a função desta variação a de isolar o efeito da eficiência de utilização dos insumos, refletindo nos custos para a produção de um produto, por isso, não tem como escopo expressar a variação das receitas e, por conseguinte, não gerando informações para os custos financeiros Totais, sendo todos iguais a zero.

Catelli (1995, p. 189) explica que a Variação de Eficiência “reflete os desvios ocorridos entre os níveis de eficiência desejados e os realmente alcançados” mostrando que o cotejo dos custos-padrão com os custos realizados explicita, para a empresa, através da variação dos índices-padrão, o ponto identificador em que deverão ser concentradas as ações possuidoras do intuito de corrigir os rumos, através do controle dos custos.

#### ***4.7.3.5 Variação de Preço***

O preço de venda é um elemento estratégico que a empresa deve compor, observando, concomitantemente, diversas variáveis, tais como logística, concorrência, propensão ao consumo, nível cultural da população, hábitos de consumo, imagem do produto e da empresa, dentre outros, que, se propostos erroneamente, geram conseqüências diretas e imediatas para toda a empresa, inclusive impactando sobre sua continuidade.

Os custos de produção, de forma equivalente, influenciam diretamente no resultado geral da empresa, e expressam qual valor a empresa empregou em relação aos recursos para a produção de determinado produto, derivando daí o

conceito de margem de contribuição, que, gerencialmente, é um ótimo indicador para a gestão empresarial, de forma geral.

Por esta razão, é imperioso verificar a distorção que ocorre entre o conjunto dos preços de venda aplicados no mercado e os custos dos insumos adquiridos para a produção, incluídos de forma sucinta no Quadro 4-24, e ainda dos preços de venda e dos custos de produção modelo (padrão), expressos no Quadro 4-20, distorção esta manifestada como Variação de Preços.

Como para essa variação o que se verifica são as alterações dos preços de venda e dos custos variáveis unitários por produto e, conseqüentemente, seus desdobramentos, no caso as receitas operacionais totais e as receitas e os custos financeiros totais, ligam estas diretamente ao volume de venda. Ao calcular variações de receitas operacionais totais positivas, tem-se uma situação em que os preços de venda pretendidos (padrão) foram realizadas por valores maiores, ou seja, foram estimadas como ideais, preços de venda menores que os realizados de fato, condição esta favorável à empresa.

Em contrapartida, caso ocorram receitas operacionais totais que aparecem no Quadro 4-25 com sinal negativo, o entendimento é inverso, ou seja, o preço unitário de venda foi superestimado, gerando uma situação desfavorável à empresa. No Quadro 4-25, na coluna “Preço”, é transcrito o valor de quanto a mais foi desejado. Por isto, os valores devem ser transcritos negativamente, ou seja, a empresa obterá uma receita total menor que a desejada, por conseguinte, inferior às suas expectativas.

No que diz respeito aos custos operacionais totais, se no quadro aludido no parágrafo anterior aparecer sinalização positiva, constitui-se em ganho para a empresa, em virtude do custo de aquisição dos insumos para produção, durante o período mensurado, que ocorreu de uma forma menor que a prevista como padrão. Por esse motivo, figura no quadro o quanto a empresa teve de custo menor, por conta da melhor condição de aquisição dos insumos.

Por outro lado, se os custos operacionais totais representarem variação negativa, é que ocorreu justamente o contrário, ou seja, os insumos de produção adquiridos no período foram comprados por valores maiores do que se havia estabelecido como o ideal, ou melhor, o padrão. É importante ressaltar que essa variação isola, exclusivamente, o efeito da influência que os preços de aquisição tiveram para o resultado pretendido, sem levar em consideração, é claro, a forma de em como esses insumos foram utilizados na fabricação, que é papel da variação de eficiência.

Se os custos financeiros Totais se apresentam negativos, eles obedecem a uma ordem inversa a das receitas operacionais totais, ou seja, evidenciam, o quanto em valores pecuniários, será acrescido ao custo financeiro com que a empresa deverá arcar ou “sacrificar”, pelo fato de ter vendido a prazo e não à vista, como prefere opinar Guerreiro (1999). Se positivos, conotarão uma redução do preço de venda e uma redução, também, do respectivo custo financeiro, resultando, portanto, em ganho para a empresa.

Catelli (1995, p. 189) define a Variação de Preço como sendo a que “reflete os desvios ocorridos em função da obtenção de preços do planejado”, sendo justamente o reflexo do que ocorre ao se captar a variação existente entre os preços

padrão (desejado) e os preços realizados, sendo importante também entender e saber explicar o porquê dessas variações.

#### 4.7.3.6 Variação Total

Para finalizar o estudo das variações, a última diz respeito à soma de todas as outras; é conhecida como Variação Total e nada mais é que a soma da Variação de Inflação com a Variação de Ajuste de Planos, com a Variação de Volume, com a Variação de Eficiência e com a Variação de Preço, todas expressas de forma exemplificada no Quadro 4-26, abaixo demonstrada.

Equação do Resultado		Variações					
		Inflação	Ajuste de Plano	Volume	Eficiência	Preço	Total
Jan /05	Receita Operacional	(67,77)	(746,52)	525,33	0,00	64,97	(224,00)
	(-) Custo variável Operacional	(4,88)	238,22	(204,72)	1,94	(117,36)	(86,80)
	(=) Margem Operacional	(72,65)	(508,30)	320,61	1,94	(52,39)	(310,80)
	Receita Financeira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira	0,94	10,30	(3,09)	0,00	(0,84)	7,31
	(=) Margem Financeira	0,94	10,30	(3,09)	0,00	(0,84)	7,31
	(-) Custos / Despesas Fixas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico	(71,72)	(497,99)	317,52	1,94	(53,24)	(303,49)
Fev /05	Receita Operacional	(38,50)	(972,87)	(528,13)	0,00	27,50	(1.512,00)
	(-) Custo variável Operacional	(116,72)	348,93	218,15	9,07	(57,91)	401,52
	(=) Margem Operacional	(155,21)	(623,94)	(309,98)	9,07	(30,41)	(1.110,48)
	Receita Financeira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira	0,50	12,63	7,38	0,00	(0,35)	20,16
	(=) Margem Financeira	0,50	12,63	7,38	0,00	(0,35)	20,16
	(-) Custos / Despesas Fixas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico	(154,71)	(611,31)	(302,60)	9,07	(30,77)	(1.090,32)

Quadro 4-26 – Variações Orçamentárias – “Produto 1”

Fonte: Elaborado pelo Autor

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Conclusões

A Gestão Econômica de Empresas (GECON) é alvo de muitas críticas e também de muitos elogios, devido a sua riqueza conceitual e à complexidade de sua aplicação. Este sistema de geração de informações de caráter econômico tem chamado a atenção de muitos pesquisadores, que, com certa freqüência, emitem várias opiniões a respeito do assunto.

Por se tratar de uma área nova, na Controladoria, o que mais motivou a realização deste trabalho foi a real verificação da viabilidade da aplicação do processo orçamentário preconizado pelo GECON, em uma empresa de pequeno porte, sob a seguinte inquirição: ***Como aplicar o modelo conceitual de controle orçamentário, proposto pelo GECON, em uma empresa de pequeno porte?***

As ponderações feitas a respeito da situação-problema permitiram a que se chegasse às seguintes conclusões:

- O processo orçamentário, à luz da teoria GECON, proporciona ao usuário deste sistema de informação dados detalhados sobre todo o processo de formação do resultado de um produto, além de identificar, claramente, o(s) ponto(s) responsáveis pela alteração do atingimento do resultado desejado, dando ao gestor, subsídios suficientes para corrigir, tempestivamente, o resultado a ser alcançado, adequando-o a uma forma exeqüível e atingível;

- Apesar de, à primeira vista, não estabelecer relatividade, ao sugerir um índice interno de preços específico para a empresa, foi possível, com maior precisão, identificar em como ocorreram as variações dos preços, tanto de vendas quanto dos insumos adquiridos pela empresa e, assim, determinar o montante de distorção provocada pela variação existente entre o plano original e o corrigido, podendo esta ser atribuída à “variação específica de preços”. Também foi possível, com base em uma média dessa mesma variação específica, programar o custo futuros dos produtos para um determinado período, sendo importante para a fase do plano original;
- O processo orçamentário só faz sentido se houver controle. Para haver controle, é necessário que haja algo que possa ser cotejado. Por esse motivo, são estabelecidos padrões, que são os parâmetros a serem comparados. Em função disso, para esta Dissertação, foi necessário levantar quatro tipos de informação a respeito dos padrões. São elas: os preços de vendas, os custos dos insumos, os índices-padrão e o volume a ser produzido. Inicialmente, os custos dos insumos (monetário), os índices-padrão (quantitativo) e o preço de venda (monetário), são caracterizados através das fichas-padrão, elaboradas para cada produto, identificando e distinguindo essas medidas ideais. No que diz respeito aos volumes (quantitativo), a empresa os caracteriza através de uma média mensal, considerando a sazonalidade de cada produto, para cada mês;

- As variações detectadas durante a fase de controle, segundo a teoria GECON, assim se apresentam: inflação, ajuste de planos, volume, eficiência e preços. Necessitam, todas elas, de análise individualizada, levando em consideração o contexto da conjuntura que influencia a empresa estudada e seus concorrentes. Não necessariamente, variações para mais ou para menos significarão, respectivamente, ganhos e perdas, com os quais a empresa poderia determinar, de alguma forma, sua intervenção. Estas podem, simplesmente, ser atribuídas, por exemplo, à redução expressiva na capacidade de compra da população, o que representaria uma queda em termos de volume, que estaria implícita nessa variação, porém independeria da atuação da empresa e / ou de seus concorrentes, por conseguinte, não imputada ao empreendimento. Portanto, faz-se necessária a análise individual de cada variação, desde que ela seja relevante para o resultado, para poder identificar e constatar o que realmente a motivou;
- A equação do resultado, à luz do GECON, foi tomada como base para a mensuração do resultado econômico dos diversos eventos. Portanto, quando os processos de planejamento e controle se utilizam deste meio para expressar os diversos resultados econômicos que a empresa poderia ter, caso cumprisse o pretendido e o resultado econômico realizado do produto, esta mensuraria corretamente o resultado do mesmo, tendo a certeza de que esta margem de contribuição econômica encontrada proporcionará o meio ideal para o conhecimento do real resultado de cada produto. Por conseguinte, o resultado econômico, expresso durante as etapas do processo

orçamentário e até a fase dos padrões, tem a função de clarificar ao gestor o resultado econômico que se está obtendo naquela etapa do processo orçamentário, e que deveria ser atingido, se seguidos os planos, podendo-se, tempestivamente, fazer as devidas correções de rumo. Já o resultado econômico obtido na fase do realizado, expõe ao gestor o resultado efetivamente alcançado, não podendo ser modificado;

- A conclusão final, tirada pela presente Dissertação, diz respeito à aplicabilidade e à aderência do processo orçamentário em empresas de pequeno porte, sendo inferido que é executável, desde que o gestor se utilize das técnicas preconizadas, ao planejar seus resultados da forma mencionada neste trabalho, quando então poderá ter em mão um importante instrumental na geração de informações tempestivas e oportunas, adequando-se ao melhor resultado que a organização poderá atingir, dentro da realidade por ela vivida. Portanto, a aplicabilidade e a aderência do processo orçamentário em empresas de pequeno porte é viável, ressaltando também ser necessário que a empresa possua uma cultura empresarial que entenda a informação como um recurso limitado, recurso este que possui um custo e que, se utilizado corretamente, contribuirá com o processo de evolução da empresa, ou seja, há necessidade de que existam empresas possuidoras de algum tipo de registro das informações, de forma confiável e que reflita a realidade do seu processo de planejamento e controle, para que haja a possibilidade de potencializá-los.

## **5.2 Recomendações**

Entre as recomendações aqui efetuadas, a utilização do modelo de planejamento operacional GECON, como instrumento gerador de informações sobre o resultado econômico dos produtos fabricados, é exeqüível, desde que a empresa tenha meios de captar as diversas informações necessárias para que sejam estabelecidos os ajustes necessários, disponibilizando-os com certa oportunidade, de maneira a não afetar a qualidade da decisão tomada, na medida do necessário.

Recomenda-se trabalhar por exceção, ou seja, determinando o que é relevante, em termos de variação, para viabilizar a tomada de decisão. No ambiente dinâmico em que a empresa está inserida há, constantemente, necessidade de adaptação a novas realidades, naturalmente aceitas. No entanto, variações acima ou abaixo desta margem de segurança poderão afetar o resultado e deverão ser identificadas e corrigidas. Nesse sentido, recomenda-se determinar margens de erro em que o sistema possa tolerar as variações, até porque é impossível ao gestor agir periodicamente em todas elas e, no caso das variações ocorrerem fora dessas margens, o sistema retornará identificando onde e de que monta foi o problema, restando ao gestor apontar sua causa.

Recomenda-se, também, que os modelos econométricos sejam usados como forma de projetar os volumes de vendas e outros custos relevantes, de forma mais técnica e menos empírica.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo : Atlas, 1999.

ARAÚJO, Adriana Maria Procópio de. ASSAF NETO, Alexandre. A contabilidade tradicional e a contabilidade baseada em valor. Revista Contabilidade e Finanças – USP, São Paulo, n.º 33, p. 16 – 32, setembro/ dezembro 2003

ASSAF NETO, Alexandre. Matemática financeira e suas aplicações. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. Administração de Capital de Giro. São Paulo: Atlas, 1995.

ATKINSON, Anthony A et al.. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

BARROS, Aidil Jesus Paes de. LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Fundamentos de Metodologia – Um guia para a iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BEUREN, Ilse Maria et al. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 2ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de Gestão. In : SCHIMIDT, Paulo et al. Controladoria – agregando valor para a empresa. São Paulo: Bookman, 2002

CATELLI, Armando (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo : Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_, Armando. Coletânea de trabalhos sobre GECON. São Paulo : FIPECAFI/USP, 1995.

\_\_\_\_\_, Armando. GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração de Atividades: “GECON” X “ABC”. Trabalho Apresentado no Congresso Brasileiro de Contabilidade. Salvador.

\_\_\_\_\_, Armando; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto; ALMEIDA, Lauro Brito de. Sistema de Gestão Econômica - GECON. In: CATELLI, Armando (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo : Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Túlio de Castro. Sistema de Gestão Econômica - GECON. In: CATELLI, Armando (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo : Atlas, 1999.

CORNACHIONE JR., Edgar Bruno. Planejamento de Resultados de Empresa: Aplicação de um modelo de estudo de preços. In: CATELLI, Armando (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo : Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_, Edgar Bruno. Sistemas integrados de gestão: arquitetura, método, implantação. São Paulo : Atlas, 2001.

CORONADO, Osmar. Controladoria no atacado e no varejo: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica logiscon. São Paulo : Atlas, 2001.

DAMODARAN, Aswath. Finanças corporativas aplicadas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário da língua portuguesa. 3ª. Edição. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GARRISON, Ray H.; NORREN, Eric W.. Contabilidade Gerencial. 6.ª Edição. Rio de Janeiro: LTC Editores, 2001.

GUERREIRO, Reinaldo. A Meta da empresa: seu alcance sem mistérios. São Paulo : Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_, Reinaldo. Modelo de Sistema de Informação Contábil. In: CATELLI, Armando (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, Charles T. FOSTER, George. DATAR, Srikant M. Contabilidade de Custos. Tradução: José Luiz Pavarato. 9ª. Edição. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. Gestão Estratégica: princípios e prática. 2.ª Edição. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

IUDÍCIBUS, Sergio de. Teoria da Contabilidade. 6.<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

KENNEDY, Peter E.. Economia em contexto. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalho científico. 6.<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Atlas, 2001.

MAHER, Michael. Contabilidade de Custos: criando valor para a administração. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 1990.

MATARAZZO, Dante Carmine. Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial. São Paulo: Atlas, 1995.

MIRANDA, Luiz Carlos; LIBONATI, Jeronymo José. Planejamento Operacional. In: SCHIMIDT, Paulo et al. Controladoria – agregando valor para a empresa. São Paulo: Bookman, 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. FISCH, Sílvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. 2.<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Atlas: 1999.

MUNHOZ, Dércio Garcia. Economia Aplicada – Técnicas de Pesquisa e Análise Econômica. Brasília: UnB, 1989.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Planejamento, Planejamento de Lucro. In: CATELLI, Armando (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo : Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luís Martins de. PEREZ JR, José Hernandez. SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica. 2.<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luis. Controladoria Avançada. 1.<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PARISI, Claudio; NOBRE, Waldir de Jesus. Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. In: CATELLI, Armando (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo : Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_, Claudio; CORNACHIONE JR, Edgard Bruno; VASCONCELLOS, Marco Tullio de Castro. Modelo de Identificação e Acumulação de Resultados. In: CATELLI, Armando (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 1999.

PELEIAS, Ivam Ricardo. Contribuição à formulação de um sistema de padrões e análise de sua aderência ao processo de gestão, sob a ótica do modelo GECON. 1999. 253 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_, Ivam Ricardo. Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo : Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_, Carlos Alberto. Avaliação de Resultados e Desempenhos. In: CATELLI, Armando (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo : Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_, Carlos Alberto; OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Preços de Transferência: Uma aplicação do conceito do custo de oportunidade. In: CATELLI, Armando (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo : Atlas, 1999.

PINHO, Diva Benevides et al. Manual de Economia. 4ª. Edição. São Paulo: Saraiva, 2003.

SCHIMIDT, Paulo et al. Controladoria – agregando valor para a empresa. São Paulo: Bookman, 2002

WELSCH, Glenn A. Orçamento Empresarial. Tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira de Antônio Zoratto Sanvicente. 4.ª Edição. São Paulo: Atlas, 1983.

# ANEXOS

Anexo 1 - Planejamento Operacional e Controle – “Produto 1” (Parte 1)

Equação do Resultado		Orçamento												Padrão			
		Original				Corrigido				Ajustado							
		Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total
Jan /05	Receita Operacional	193,00	1,000	28,00	5.404,00	193,00	1,000	27,65	5.336,23	166,00	1,000	27,65	4.589,71	185,00	1,000	27,65	5.115,03
	(-) Custo variável Operacional	193,00	1,000	(10,48)	(2.021,95)	193,00	1,000	(10,50)	(2.026,83)	166,00	1,026	(10,50)	(1.788,61)	185,00	1,026	(10,50)	(1.993,33)
	(=) Margem Operacional				3.382,05				3.309,40				2.801,10				3.121,71
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(74,58)				(73,65)				(63,34)				(66,43)
	(=) Margem Financeira				(74,58)				(73,65)				(63,34)				(66,43)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
(=) Resultado Econômico				3.307,47				3.235,75				2.737,75				3.055,28	
Fev /05	Receita Operacional	189,00	1,000	28,00	5.292,00	189,00	1,000	27,80	5.253,50	154,00	1,000	27,80	4.280,63	135,00	1,000	27,80	3.752,50
	(-) Custo variável Operacional	189,00	1,000	(10,58)	(2.000,36)	189,00	1,000	(11,20)	(2.117,08)	154,00	1,025	(11,20)	(1.768,15)	135,00	1,025	(11,20)	(1.550,01)
	(=) Margem Operacional				3.291,64				3.136,42				2.512,48				2.202,50
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(68,73)				(68,23)				(55,59)				(48,21)
	(=) Margem Financeira				(68,73)				(68,23)				(55,59)				(48,21)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
(=) Resultado Econômico				3.222,91				3.068,19				2.456,88				2.154,29	
Mar /05	Receita Operacional	187,00	1,000	28,00	5.236,00	187,00	1,000	27,91	5.218,31	158,00	1,000	27,91	4.409,05	185,00	1,000	27,91	5.162,50
	(-) Custo variável Operacional	187,00	1,000	(10,69)	(1.999,51)	187,00	1,000	(11,66)	(2.180,31)	158,00	1,019	(11,66)	(1.877,19)	185,00	1,019	(11,66)	(2.197,97)
	(=) Margem Operacional				3.236,49				3.038,00				2.531,87				2.964,53
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(67,27)				(67,04)				(56,65)				(69,64)
	(=) Margem Financeira				(67,27)				(67,04)				(56,65)				(69,64)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
(=) Resultado Econômico				3.169,22				2.970,96				2.475,22				2.894,89	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo 2 - Planejamento Operacional e Controle – “Produto 1” (Parte 2)

Equação do Resultado		Real								Variações					
		A Valores-Padrão				A Índices-Padrão				Inflação	Ajuste de Plano	Volume	Eficiência	Preço	Total
		Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total						
Jan /05	Receita Operacional	185,00	1,000	27,65	5.115,03	185,00	1,000	28,00	5.180,00	(67,77)	(746,52)	525,33	0,00	64,97	(224,00)
	(-) Custo variável Operacional	185,00	1,025	(10,50)	(1.991,38)	185,00	1,026	(11,12)	(2.110,69)	(4,88)	238,22	(204,72)	1,94	(117,36)	(86,80)
	(=) Margem Operacional				3.123,65				3.069,31	(72,65)	(508,30)	320,61	1,94	(52,39)	(310,80)
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(66,43)				(67,27)	0,94	10,30	(3,09)	0,00	(0,84)	7,31
	(=) Margem Financeira				(66,43)				(67,27)	0,94	10,30	(3,09)	0,00	(0,84)	7,31
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico				3.057,22				3.002,04	(71,72)	(497,99)	317,52	1,94	(53,24)	(303,49)
Fev /05	Receita Operacional	135,00	1,000	27,80	3.752,50	135,00	1,000	28,00	3.780,00	(38,50)	(972,87)	(528,13)	0,00	27,50	(1.512,00)
	(-) Custo variável Operacional	135,00	1,019	(11,20)	(1.540,93)	135,00	1,025	(11,62)	(1.607,92)	(116,72)	348,93	218,15	9,07	(57,91)	401,52
	(=) Margem Operacional				2.211,57				2.172,08	(155,21)	(623,94)	(309,98)	9,07	(30,41)	(1.110,48)
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(48,21)				(48,56)	0,50	12,63	7,38	0,00	(0,35)	20,16
	(=) Margem Financeira				(48,21)				(48,56)	0,50	12,63	7,38	0,00	(0,35)	20,16
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico				2.163,36				2.123,52	(154,71)	(611,31)	(302,60)	9,07	(30,77)	(1.090,32)
Mar /05	Receita Operacional	185,00	1,000	27,91	5.162,50	185,00	1,000	28,00	5.180,00	(17,69)	(809,26)	753,45	0,00	17,50	(56,00)
	(-) Custo variável Operacional	185,00	1,013	(11,66)	(2.185,03)	185,00	1,019	(12,37)	(2.331,93)	(180,80)	303,12	(320,78)	12,94	(133,96)	(319,48)
	(=) Margem Operacional				2.977,47				2.848,07	(198,49)	(506,14)	432,66	12,94	(116,46)	(375,48)
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(69,64)				(69,87)	0,23	10,40	(12,99)	0,00	(0,24)	(2,60)
	(=) Margem Financeira				(69,64)				(69,87)	0,23	10,40	(12,99)	0,00	(0,24)	(2,60)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico				2.907,83				2.778,20	(198,26)	(495,74)	419,67	12,94	(116,69)	(378,08)

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo 3 - Planejamento Operacional e Controle – “Produto 1” (Parte 3)

Equação do Resultado		Orçamento												Padrão			
		Original				Corrigido				Ajustado							
		Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total
Abr /05	Receita Operacional	184,00	1,000	28,00	5.152,00	184,00	1,000	27,61	5.081,01	147,00	1,000	27,61	4.059,28	157,00	1,000	27,61	4.335,42
	(-) Custo variável Operacional	184,00	1,000	(10,80)	(1.987,62)	184,00	1,000	(12,54)	(2.307,88)	147,00	1,013	(12,54)	(1.867,77)	157,00	1,013	(12,54)	(1.994,83)
	(=) Margem Operacional				3.164,38				2.773,12				2.191,51				2.340,60
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(69,49)				(68,54)				(54,76)				(56,73)
	(=) Margem Financeira				(69,49)				(68,54)				(54,76)				(56,73)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
(=) Resultado Econômico				3.094,89				2.704,59				2.136,76				2.283,87	
Mai /05	Receita Operacional	182,00	1,000	28,00	5.096,00	182,00	1,000	28,04	5.102,52	168,00	1,000	28,04	4.710,02	142,00	1,000	28,04	3.981,09
	(-) Custo variável Operacional	182,00	1,000	(10,91)	(1.986,19)	182,00	1,000	(11,87)	(2.161,21)	168,00	1,012	(11,87)	(2.018,91)	142,00	1,012	(11,87)	(1.706,46)
	(=) Margem Operacional				3.109,81				2.941,31				2.691,11				2.274,63
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(66,68)				(66,77)				(61,63)				(53,00)
	(=) Margem Financeira				(66,68)				(66,77)				(61,63)				(53,00)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
(=) Resultado Econômico				3.043,13				2.874,54				2.629,48				2.221,63	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo 4 – Planejamento Operacional e Controle – “Produto 1” (Parte Final)

Equação do Resultado		Real								Variações					
		A Valores-Padrão				A Índices-Padrão				Inflação	Ajuste de Plano	Volume	Eficiência	Preço	Total
		Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total						
Abr /05	Receita Operacional	157,00	1,000	27,61	4.335,42	157,00	1,000	28,00	4.396,00	(70,99)	(1.021,72)	276,14	0,00	60,58	(756,00)
	(-) Custo variável Operacional	157,00	1,012	(12,54)	(1.992,86)	157,00	1,013	(11,89)	(1.891,00)	(320,26)	440,12	(127,06)	1,97	103,83	98,59
	(=) Margem Operacional				2.342,57				2.505,00	(391,26)	(581,61)	149,08	1,97	164,40	(657,41)
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(56,73)				(57,52)	0,96	13,78	(1,98)	0,00	(0,79)	11,97
	(=) Margem Financeira				(56,73)				(57,52)	0,96	13,78	(1,98)	0,00	(0,79)	11,97
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico				2.285,84				2.447,48	(390,30)	(567,83)	147,11	1,97	163,61	(645,44)
Mai /05	Receita Operacional	142,00	1,000	28,04	3.981,09	142,00	1,000	28,00	3.976,00	6,52	(392,50)	(728,93)	0,00	(5,09)	(1.120,00)
	(-) Custo variável Operacional	142,00	1,008	(11,87)	(1.699,71)	142,00	1,012	(11,39)	(1.636,79)	(175,02)	142,31	312,45	6,74	69,67	356,15
	(=) Margem Operacional				2.281,38				5.612,79	(168,50)	(250,19)	(416,48)	6,74	64,58	(763,85)
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(53,00)				(52,93)	(0,09)	5,14	8,63	0,00	0,07	13,75
	(=) Margem Financeira				(53,00)				(52,93)	(0,09)	5,14	8,63	0,00	0,07	13,75
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico				2.228,38				5.559,86	(168,59)	(245,06)	(407,85)	6,74	64,65	(750,10)

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo 5 – Planejamento Operacional e Controle – “Produto 2” (Parte 1)

Equação do Resultado		Orçamento												Padrão			
		Original				Corrigido				Ajustado							
		Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total
Jan /05	Receita Operacional	309,00	1,000	31,80	9.826,20	309,00	1,000	31,40	9.702,97	261,00	1,000	31,40	8.195,71	271,00	1,000	31,40	8.509,72
	(-) Custo variável Operacional	309,00	1,000	(10,41)	(3.215,36)	309,00	1,000	(10,43)	(3.223,12)	261,00	1,003	(10,43)	(2.730,61)	271,00	1,003	(10,43)	(2.835,23)
	(=) Margem Operacional				6.610,84				6.479,84				5.465,10				5.674,49
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(135,62)				(133,91)				(113,11)				(110,52)
	(=) Margem Financeira				(135,62)				(133,91)				(113,11)				(110,52)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
	(=) Resultado Econômico				6.475,22				6.345,93				5.351,99				5.563,97
Fev /05	Receita Operacional	258,00	1,000	31,80	8.204,41	258,00	1,000	31,57	8.144,73	211,00	1,000	31,57	6.661,00	200,00	1,000	31,57	6.313,74
	(-) Custo variável Operacional	258,00	1,000	(10,51)	(2.712,22)	258,00	1,000	(10,71)	(2.762,64)	211,00	1,003	(10,71)	(2.266,14)	200,00	1,003	(10,71)	(2.148,00)
	(=) Margem Operacional				5.492,19				5.382,09				4.394,85				4.165,74
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(106,55)				(105,78)				(86,51)				(81,12)
	(=) Margem Financeira				(106,55)				(105,78)				(86,51)				(81,12)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
	(=) Resultado Econômico				5.385,64				5.276,31				4.308,35				4.084,62
Mar /05	Receita Operacional	252,00	1,000	31,80	8.013,59	252,00	1,000	31,69	7.986,52	205,00	1,000	31,69	6.496,97	198,00	1,000	31,69	6.275,12
	(-) Custo variável Operacional	252,00	1,000	(10,62)	(2.676,33)	252,00	1,000	(11,11)	(2.799,10)	205,00	1,001	(11,11)	(2.279,32)	198,00	1,001	(11,11)	(2.201,49)
	(=) Margem Operacional				5.337,26				5.187,42				4.217,65				4.073,63
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(102,96)				(102,61)				(83,47)				(84,64)
	(=) Margem Financeira				(102,96)				(102,61)				(83,47)				(84,64)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
	(=) Resultado Econômico				5.234,30				5.084,81				4.134,17				3.988,98

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo 6 – Planejamento Operacional e Controle – “Produto 2” (Parte 2)

Equação do Resultado		Real							Variações						
		A Valores-Padrão				A Índices-Padrão				Inflação	Ajuste de Plano	Volume	Eficiência	Preço	Total
		Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total						
Jan /05	Receita Operacional	271,00	1,000	31,40	8.509,72	271,00	1,000	31,80	8.617,80	(123,24)	(1.507,26)	314,01	0,00	108,08	(1.208,40)
	(-) Custo variável Operacional	271,00	1,003	(10,43)	(2.835,23)	271,00	1,003	(10,63)	(2.889,37)	(7,76)	492,51	(104,62)	0,00	(54,14)	325,99
	(=) Margem Operacional				5.674,49				5.728,43	(131,00)	(1.014,74)	209,39	0,00	53,94	(882,41)
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(110,52)				(111,92)	1,70	20,80	2,60	0,00	(1,40)	23,70
	(=) Margem Financeira				(110,52)				(111,92)	1,70	20,80	2,60	0,00	(1,40)	23,70
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico				5.563,97				5.616,51	(129,30)	(993,94)	211,99	0,00	52,54	(858,72)
Fev /05	Receita Operacional	200,00	1,000	31,57	6.313,74	200,00	1,000	31,80	6.360,01	(59,68)	(1.483,73)	(347,26)	0,00	46,27	(1.844,40)
	(-) Custo variável Operacional	200,00	1,001	(10,71)	(2.143,72)	200,00	1,003	(11,07)	(2.220,64)	(50,41)	496,49	118,14	4,28	(72,64)	495,86
	(=) Margem Operacional				4.170,02				4.139,37	(110,10)	(987,24)	(229,12)	4,28	(26,37)	(1.348,54)
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(81,12)				(81,71)	0,78	19,27	5,39	0,00	(0,59)	24,84
	(=) Margem Financeira				(81,12)				(81,71)	0,78	19,27	5,39	0,00	(0,59)	24,84
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico				4.088,90				4.057,65	(109,32)	(967,97)	(223,73)	4,28	(26,97)	(1.323,70)
Mar /05	Receita Operacional	198,00	1,000	31,69	6.275,12	198,00	1,000	31,80	6.296,39	(27,08)	(1.489,55)	(221,85)	0,00	21,27	(1.717,20)
	(-) Custo variável Operacional	198,00	1,021	(11,11)	(2.245,48)	198,00	1,001	(11,30)	(2.239,64)	(122,76)	519,78	77,83	(43,99)	(38,15)	392,71
	(=) Margem Operacional				4.029,64				4.056,76	(149,84)	(969,77)	(144,02)	(43,99)	(16,87)	(1.324,49)
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(84,64)				(84,93)	0,35	19,14	(1,17)	0,00	(0,29)	18,03
	(=) Margem Financeira				(84,64)				(84,93)	0,35	19,14	(1,17)	0,00	(0,29)	18,03
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico				3.945,00				3.971,83	(149,49)	(950,63)	(145,19)	(43,99)	(17,16)	(1.306,46)

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo 7 – Planejamento Operacional e Controle – “Produto 2” (Parte 3)

Equação do Resultado		Orçamento												Padrão			
		Original				Corrigido				Ajustado							
		Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total
Abr /05	Receita Operacional	252,00	1,000	31,80	8.013,60	252,00	1,000	31,36	7.903,17	207,00	1,000	31,36	6.491,89	177,00	1,000	31,36	5.551,04
	(-) Custo variável Operacional	252,00	1,000	(10,73)	(2.703,80)	252,00	1,000	(11,46)	(2.887,39)	207,00	1,021	(11,46)	(2.421,59)	177,00	1,021	(11,46)	(2.070,64)
	(=) Margem Operacional				5.309,80				5.015,78				4.070,30				3.480,40
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(108,09)				(106,61)				(87,57)				(72,64)
	(=) Margem Financeira				(108,09)				(106,61)				(87,57)				(72,64)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
	(=) Resultado Econômico				5.201,71				4.909,18				3.982,73				3.407,76
Mai /05	Receita Operacional	263,00	1,000	31,80	8.363,39	263,00	1,000	31,84	8.374,10	219,00	1,000	31,84	6.973,11	159,00	1,000	31,84	5.062,67
	(-) Custo variável Operacional	263,00	1,000	(10,84)	(2.850,78)	263,00	1,000	(11,13)	(2.926,07)	219,00	1,002	(11,13)	(2.441,41)	159,00	1,002	(11,13)	(1.772,53)
	(=) Margem Operacional				5.512,61				5.448,02				4.531,69				3.290,13
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(109,44)				(109,58)				(91,25)				(67,40)
	(=) Margem Financeira				(109,44)				(109,58)				(91,25)				(67,40)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
	(=) Resultado Econômico				5.403,17				5.338,44				4.440,45				3.222,74

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo 8 – Planejamento Operacional e Controle – “Produto 2” (Parte Final)

Equação do Resultado		Real								Variações					
		A Valores-Padrão				A Índices-Padrão				Inflação	Ajuste de Plano	Volume	Eficiência	Preço	Total
		Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total						
Abr /05	Receita Operacional	177,00	1,000	31,36	5.551,04	177,00	1,000	31,80	5.628,60	(110,43)	(1.411,28)	(940,85)	0,00	77,56	(2.385,00)
	(-) Custo variável Operacional	177,00	1,002	(11,46)	(2.032,10)	177,00	1,021	(11,14)	(2.013,19)	(183,59)	465,80	350,96	38,53	57,45	729,14
	(=) Margem Operacional				3.518,94				3.615,41	(294,02)	(945,48)	(589,90)	38,53	135,01	(1.655,86)
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(72,64)				(73,65)	1,49	19,04	14,93	0,00	(1,01)	34,44
	(=) Margem Financeira				(72,64)				(73,65)	1,49	19,04	14,93	0,00	(1,01)	34,44
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico				3.446,30				3.541,76	(292,53)	(926,45)	(574,97)	38,53	133,99	(1.621,41)
Mai /05	Receita Operacional	159,00	1,000	31,84	5.062,67	159,00	1,000	31,80	5.056,20	10,70	(1.400,99)	(1.910,44)	0,00	(6,47)	(3.307,20)
	(-) Custo variável Operacional	159,00	1,003	(11,13)	(1.774,30)	159,00	1,002	(10,22)	(1.628,23)	(75,29)	484,66	668,88	(1,77)	144,30	1.220,78
	(=) Margem Operacional				3.288,36				6.684,43	(64,59)	(916,33)	(1.241,56)	(1,77)	137,83	(2.086,42)
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(67,40)				(67,31)	(0,14)	18,33	23,85	0,00	0,09	42,13
	(=) Margem Financeira				(67,40)				(67,31)	(0,14)	18,33	23,85	0,00	0,09	42,13
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico				3.220,97				6.617,12	(64,73)	(898,00)	(1.217,71)	(1,77)	137,92	(2.044,29)

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo 9 – Planejamento Operacional e Controle – “Produto 3” (Parte 1)

Equação do Resultado		Orçamento											Padrão				
		Original				Corrigido				Ajustado							
		Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total
Jan /05	Receita Operacional	301,00	1,000	45,40	13.665,40	301,00	1,000	44,83	13.494,01	253,00	1,000	44,83	11.342,14	282,00	1,000	44,83	12.642,23
	(-) Custo variável Operacional	301,00	1,000	(21,34)	(6.422,36)	301,00	1,000	(21,39)	(6.437,86)	253,00	1,007	(21,39)	(5.449,10)	282,00	1,007	(21,39)	(6.073,70)
	(=) Margem Operacional				7.243,04				7.056,15				5.893,04				6.568,52
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(188,60)				(186,24)				(156,54)				(164,19)
	(=) Margem Financeira				(188,60)				(186,24)				(156,54)				(164,19)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
	(=) Resultado Econômico				7.054,43				6.869,91				5.736,50				6.404,34
Fev /05	Receita Operacional	235,00	1,000	45,40	10.669,00	235,00	1,000	45,07	10.591,39	186,00	1,000	45,07	8.382,97	185,00	1,000	45,07	8.337,90
	(-) Custo variável Operacional	235,00	1,000	(21,56)	(5.065,59)	235,00	1,000	(17,52)	(4.116,60)	186,00	1,007	(17,52)	(3.281,05)	185,00	1,007	(17,52)	(3.263,41)
	(=) Margem Operacional				5.603,41				6.474,79				5.101,92				5.074,49
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(138,56)				(137,55)				(108,87)				(102,63)
	(=) Margem Financeira				(138,56)				(137,55)				(108,87)				(102,63)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
	(=) Resultado Econômico				5.464,85				6.337,24				4.993,05				4.971,86
Mar /05	Receita Operacional	253,00	1,000	45,40	11.486,20	253,00	1,000	45,25	11.447,39	208,00	1,000	45,25	9.411,29	139,00	1,000	45,25	6.289,28
	(-) Custo variável Operacional	253,00	1,000	(21,78)	(5.509,56)	253,00	1,000	(18,22)	(4.610,06)	208,00	1,091	(18,22)	(4.134,98)	139,00	1,091	(18,22)	(2.763,28)
	(=) Margem Operacional				5.976,64				6.837,33				5.276,31				3.526,00
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(147,57)				(147,07)				(120,92)				(84,84)
	(=) Margem Financeira				(147,57)				(147,07)				(120,92)				(84,84)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
	(=) Resultado Econômico				5.829,07				6.690,26				5.155,39				3.441,16

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo 10 – Planejamento Operacional e Controle – “Produto 3” (Parte 2)

Equação do Resultado		Real								Variações					
		A Valores-Padrão				A Índices-Padrão				Inflação	Ajuste de Plano	Volume	Eficiência	Preço	Total
		Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total						
Jan /05	Receita Operacional	282,00	1,000	44,83	12.642,23	282,00	1,000	45,40	12.802,80	(171,39)	(2.151,87)	1.300,09	0,00	160,57	(862,60)
	(-) Custo variável Operacional	282,00	1,007	(21,39)	(6.073,70)	282,00	1,007	(17,39)	(4.938,31)	(15,50)	988,76	(624,60)	0,00	1.135,40	1.484,05
	(=) Margem Operacional				6.568,52				7.864,49	(186,89)	(1.163,11)	675,49	0,00	1.295,96	621,45
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(164,19)				(166,27)	2,37	29,70	(7,65)	0,00	(2,09)	22,33
	(=) Margem Financeira				(164,19)				(166,27)	2,37	29,70	(7,65)	0,00	(2,09)	22,33
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico				6.404,34				7.698,22	(184,52)	(1.133,41)	667,84	0,00	1.293,88	643,78
Fev /05	Receita Operacional	184,68	1,000	45,07	8.323,48	184,68	1,000	45,40	8.384,47	(77,61)	(2.208,42)	(45,07)	(14,42)	46,57	(2.298,95)
	(-) Custo variável Operacional	185,00	1,091	(17,52)	(3.535,63)	184,68	1,007	(18,16)	(3.377,27)	948,99	835,55	17,64	(272,22)	(113,86)	1.416,10
	(=) Margem Operacional				4.787,85				5.007,20	871,38	(1.372,87)	(27,43)	(286,64)	(67,28)	(882,85)
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(106,94)				(107,72)	1,01	28,68	6,24	(4,31)	(5,09)	26,53
	(=) Margem Financeira				(106,94)				(107,72)	1,01	28,68	6,24	(4,31)	(5,09)	26,53
	(-) Custos / Despesas Fixas									0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico				4.680,91				4.899,48	872,39	(1.344,19)	(21,19)	(290,95)	(72,37)	(856,31)
Mar /05	Receita Operacional	139,00	1,000	45,25	6.289,28	139,00	1,000	45,40	6.310,60	(38,81)	(2.036,10)	(3.122,02)	0,00	21,32	(5.175,60)
	(-) Custo variável Operacional	139,00	1,011	(18,22)	(2.560,66)	139,00	1,091	(20,47)	(3.104,26)	899,50	475,07	1.371,70	202,62	(340,97)	2.607,93
	(=) Margem Operacional				3.728,62				3.206,34	860,69	(1.561,02)	(1.750,31)	202,62	(319,65)	(2.567,67)
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(84,84)				(85,12)	0,50	26,16	36,08	0,00	(0,29)	62,45
	(=) Margem Financeira				(84,84)				(85,12)	0,50	26,16	36,08	0,00	(0,29)	62,45
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico				3.643,78				3.121,22	861,19	(1.534,86)	(1.714,23)	202,62	(319,94)	(2.505,22)

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo 11 – Planejamento Operacional e Controle – “Produto 3” (Parte 3)

Equação do Resultado		Orçamento												Padrão			
		Original				Corrigido				Ajustado							
		Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total
Abr /05	Receita Operacional	244,00	1,000	45,40	11.077,59	244,00	1,000	44,77	10.924,94	201,00	1,000	44,77	8.999,64	181,00	1,000	44,77	8.104,16
	(-) Custo variável Operacional	244,00	1,000	(22,00)	(5.368,10)	244,00	1,000	(20,76)	(5.064,47)	201,00	1,011	(20,76)	(4.217,85)	181,00	1,011	(20,76)	(3.798,16)
	(=) Margem Operacional				5.709,49				5.860,47				4.781,79				4.305,99
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(149,42)				(147,37)				(121,40)				(106,05)
	(=) Margem Financeira				(149,42)				(147,37)				(121,40)				(106,05)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00												0,00
	(=) Resultado Econômico				5.560,07				5.713,11				4.660,40				4.199,95
Mai /05	Receita Operacional	246,00	1,000	45,40	11.168,40	246,00	1,000	45,46	11.182,69	202,00	1,000	45,46	9.182,54	129,00	1,000	45,46	5.864,10
	(-) Custo variável Operacional	246,00	1,000	(22,23)	(5.467,64)	246,00	1,000	(18,85)	(4.636,09)	202,00	1,002	(18,85)	(3.814,48)	129,00	1,002	(18,85)	(2.435,98)
	(=) Margem Operacional				5.700,76				6.546,61				5.368,06				3.428,12
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(146,14)				(146,33)				(120,16)				(78,07)
	(=) Margem Financeira				(146,14)				(146,33)				(120,16)				(78,07)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
	(=) Resultado Econômico				5.554,62				6.400,28				5.247,90				3.350,05

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo 12 – Planejamento Operacional e Controle – “Produto 3” (Parte Final)

Equação do Resultado		Real							Variações						
		A Valores-Padrão				A Índices-Padrão			Inflação	Ajuste de Plano	Volume	Eficiência	Preço	Total	
		Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário							Total
Abr /05	Receita Operacional	181,00	1,000	44,77	8.104,16	181,00	1,000	45,40	8.217,39	(152,65)	(1.925,30)	(895,49)	0,00	113,24	(2.860,20)
	(-) Custo variável Operacional	181,00	1,002	(20,76)	(3.764,35)	181,00	1,011	(18,87)	(3.453,04)	303,63	846,62	419,69	33,81	345,12	1.948,87
	(=) Margem Operacional				4.339,80				4.764,35	150,98	(1.078,68)	(475,80)	33,81	458,36	(911,33)
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(106,05)				(107,53)	2,06	25,97	15,35	0,00	(1,48)	41,90
	(=) Margem Financeira				(106,05)				(107,53)	2,06	25,97	15,35	0,00	(1,48)	41,90
	(-) Custos / Despesas Fixas									0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico				4.233,76				4.656,82	153,04	(1.052,71)	(460,45)	33,81	456,88	(869,43)
Mai /05	Receita Operacional	129,00	1,000	45,46	5.864,10	129,00	1,000	45,40	5.856,60	14,29	(2.000,16)	(3.318,44)	0,00	(7,50)	(5.311,80)
	(-) Custo variável Operacional	129,00	1,008	(18,85)	(2.450,57)	129,00	1,002	(18,21)	(2.353,79)	831,55	821,60	1.378,50	(14,59)	82,19	3.099,26
	(=) Margem Operacional				3.413,53				3.502,81	845,85	(1.178,55)	(1.939,94)	(14,59)	74,70	(2.212,54)
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(78,07)				(77,97)	(0,19)	26,17	42,09	0,00	0,10	68,18
	(=) Margem Financeira				(78,07)				(77,97)	(0,19)	26,17	42,09	0,00	0,10	68,18
	(-) Custos / Despesas Fixas									0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico				3.335,46				3.424,85	845,66	(1.152,38)	(1.897,85)	(14,59)	74,80	(2.144,36)

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo 13 – Planejamento Operacional e Controle – “Produto 4” (Parte 1)

Equação do Resultado		Orçamento												Padrão			
		Original				Corrigido				Ajustado							
		Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total
Jan /05	Receita Operacional	4.142,00	1,000	2,900	12.011,80	4.142,00	1,000	2,864	11.861,15	3.784,00	1,000	2,864	10.835,97	3.723,00	1,000	2,864	10.661,29
	(-) Custo variável Operacional	4.142,00	1,000	(0,717)	(2.971,00)	4.142,00	1,000	(0,719)	(2.978,17)	3.784,00	1,003	(0,719)	(2.728,92)	3.723,00	1,003	(0,719)	(2.684,93)
	(=) Margem Operacional				9.040,80				8.882,98				8.107,05				7.976,36
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(165,78)				(163,70)				(149,55)				(138,46)
	(=) Margem Financeira				(165,78)				(163,70)				(149,55)				(138,46)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
	(=) Resultado Econômico				8.875,02				8.719,28				7.957,50				7.837,90
Fev /05	Receita Operacional	3.332,00	1,000	2,900	9.662,80	3.332,00	1,000	2,879	9.592,51	2.972,00	1,000	2,879	8.556,10	2.996,00	1,000	2,879	8.625,20
	(-) Custo variável Operacional	3.332,00	1,000	(0,725)	(2.414,52)	3.332,00	1,000	(0,714)	(2.377,46)	2.972,00	1,005	(0,714)	(2.131,20)	2.996,00	1,005	(0,714)	(2.148,41)
	(=) Margem Operacional				7.248,28				7.215,05				6.424,91				6.476,79
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(125,49)				(124,58)				(111,12)				(110,82)
	(=) Margem Financeira				(125,49)				(124,58)				(111,12)				(110,82)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
	(=) Resultado Econômico				7.122,78				7.090,47				6.313,79				6.365,97
Mar /05	Receita Operacional	3.557,00	1,000	2,900	10.315,30	3.557,00	1,000	2,890	10.280,45	3.260,00	1,000	2,890	9.422,06	3.293,00	1,000	2,890	9.517,43
	(-) Custo variável Operacional	3.557,00	1,000	(0,732)	(2.604,02)	3.557,00	1,000	(0,714)	(2.538,79)	3.260,00	1,003	(0,714)	(2.333,79)	3.293,00	1,003	(0,714)	(2.357,41)
	(=) Margem Operacional				7.711,28				7.741,66				7.088,27				7.160,02
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(132,53)				(132,08)				(121,05)				(128,38)
	(=) Margem Financeira				(132,53)				(132,08)				(121,05)				(128,38)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
	(=) Resultado Econômico				7.578,75				7.609,57				6.967,21				7.031,64

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo 14 – Planejamento Operacional e Controle – “Produto 4” (Parte 2)

Equação do Resultado		Real								Variações					
		A Valores-Padrão				A Índices-Padrão				Inflação	Ajuste de Plano	Volume	Eficiência	Preço	Total
		Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total						
Jan /05	Receita Operacional	3.723,00	1,000	2,864	10.661,29	3.723,00	1,000	2,900	10.796,70	(150,65)	(1.025,18)	(174,68)	0,00	135,41	(1.215,10)
	(-) Custo variável Operacional	3.723,00	1,005	(0,719)	(2.690,29)	3.723,00	1,003	(0,708)	(2.645,04)	(7,17)	249,25	43,99	(5,35)	39,90	320,61
	(=) Margem Operacional				7.971,01				8.151,66	(157,82)	(775,93)	(130,69)	(5,35)	175,30	(894,49)
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(138,46)				(140,22)	2,08	14,15	11,09	0,00	(1,76)	25,56
	(=) Margem Financeira				(138,46)				(140,22)	2,08	14,15	11,09	0,00	(1,76)	25,56
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico				7.832,55				8.011,45	(155,74)	(761,78)	(119,60)	(5,35)	173,55	(868,93)
Fev /05	Receita Operacional	2.996,00	1,000	2,879	8.625,20	2.996,00	1,000	2,900	8.688,40	(70,29)	(1.036,41)	69,09	0,00	63,20	(974,40)
	(-) Custo variável Operacional	2.996,00	1,003	(0,714)	(2.144,13)	2.996,00	1,005	(0,711)	(2.141,81)	37,06	246,27	(17,21)	4,28	6,60	276,99
	(=) Margem Operacional				6.481,07				6.546,59	(33,23)	(790,14)	51,88	4,28	69,80	(697,41)
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(110,82)				(111,63)	0,91	13,46	0,30	0,00	(0,81)	13,86
	(=) Margem Financeira				(110,82)				(111,63)	0,91	13,46	0,30	0,00	(0,81)	13,86
	(-) Custos / Despesas Fixas									0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico				6.370,25				6.434,96	(32,32)	(776,68)	52,19	4,28	68,99	(683,55)
Mar /05	Receita Operacional	3.293,00	1,000	2,890	9.517,43	3.293,00	1,000	2,900	9.549,70	(34,85)	(858,39)	95,38	0,00	32,27	(765,60)
	(-) Custo variável Operacional	3.293,00	1,030	(0,714)	(2.420,87)	3.293,00	1,003	(0,712)	(2.351,65)	65,23	205,00	(23,62)	(63,46)	5,76	188,91
	(=) Margem Operacional				7.096,56				7.198,05	30,38	(653,39)	71,75	(63,46)	38,03	(576,69)
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(128,38)				(128,82)	0,45	11,03	(7,33)	0,00	(0,44)	3,71
	(=) Margem Financeira				(128,38)				(128,82)	0,45	11,03	(7,33)	0,00	(0,44)	3,71
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(=) Resultado Econômico				6.968,18				7.069,23	30,83	(642,36)	64,43	(63,46)	37,60	(572,97)

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo 15 – Planejamento Operacional e Controle – “Produto 4” (Parte 3)

Equação do Resultado		Orçamento												Padrão			
		Original				Corrigido				Ajustado							
		Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total
Abr /05	Receita Operacional	3.476,00	1,000	2,900	10.080,40	3.476,00	1,000	2,860	9.941,49	3.142,00	1,000	2,860	8.986,24	3.578,00	1,000	2,860	10.233,22
	(-) Custo variável Operacional	3.476,00	1,000	(0,740)	(2.570,84)	3.476,00	1,000	(0,722)	(2.509,49)	3.142,00	1,030	(0,722)	(2.336,41)	3.578,00	1,030	(0,722)	(2.660,63)
	(=) Margem Operacional				7.509,56				7.432,00				6.649,83				7.572,59
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(135,97)				(134,10)				(121,21)				(133,91)
	(=) Margem Financeira				(135,97)				(134,10)				(121,21)				(133,91)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
	(=) Resultado Econômico				7.373,59				7.297,90				6.528,61				7.438,68
Mai /05	Receita Operacional	3.776,00	1,000	2,900	10.950,40	3.776,00	1,000	2,904	10.964,42	3.434,00	1,000	2,904	9.971,35	2.849,00	1,000	2,904	8.272,67
	(-) Custo variável Operacional	3.776,00	1,000	(0,747)	(2.821,38)	3.776,00	1,000	(0,713)	(2.691,36)	3.434,00	1,004	(0,713)	(2.457,39)	2.849,00	1,004	(0,713)	(2.038,76)
	(=) Margem Operacional				8.129,02				8.273,05				7.513,96				6.233,91
	Receita Financeira				0,00				0,00				0,00				0,00
	(-) Despesa Financeira				(143,29)				(143,48)				(130,48)				(110,13)
	(=) Margem Financeira				(143,29)				(143,48)				(130,48)				(110,13)
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00				0,00				0,00
	(=) Resultado Econômico				7.985,73				8.129,58				7.383,48				6.123,78

Fonte: Elaborado pelo Autor

Anexo 16 – Planejamento Operacional e Controle – “Produto 4” (Parte Final)

Equação do Resultado		Real								Variações					
		A Valores-Padrão				A Índices-Padrão				Inflação	Ajuste de Plano	Volume	Eficiência	Preço	Total
		Qtd.	Índice	Unitário	Total	Qtd.	Índice	Unitário	Total						
Abr /05	Receita Operacional	3.578,00	1,000	2,860	10.233,22	3.578,00	1,000	2,900	10.376,20	(138,91)	(955,25)	1.246,98	0,00	142,98	295,80
	(-) Custo variável Operacional	3.578,00	1,004	(0,722)	(2.593,46)	3.578,00	1,030	(0,714)	(2.630,10)	61,35	173,08	(324,21)	67,16	30,52	7,90
	(=) Margem Operacional				7.639,75				7.746,10	(77,56)	(782,17)	922,76	67,16	173,50	303,70
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(133,91)				(135,78)	1,87	12,89	(12,69)	0,00	(1,87)	0,20
	(=) Margem Financeira				(133,91)				(135,78)	1,87	12,89	(12,69)	0,00	(1,87)	0,20
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Resultado Econômico				7.505,85				7.610,32	(75,69)	(769,29)	910,07	67,16	171,63	303,89	
Mai /05	Receita Operacional	2.849,00	1,000	2,904	8.272,67	2.849,00	1,000	2,900	8.262,10	14,02	(993,07)	(1.698,67)	0,00	(10,57)	(2.688,30)
	(-) Custo variável Operacional	2.849,00	1,014	(0,713)	(2.059,07)	2.849,00	1,004	(0,712)	(2.037,56)	130,02	233,97	418,63	(20,31)	1,20	763,52
	(=) Margem Operacional				6.213,61				10.299,66	144,03	(759,10)	(1.280,04)	(20,31)	(9,37)	(1.924,78)
	Receita Financeira				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Despesa Financeira				(110,13)				(109,99)	(0,18)	12,99	20,35	0,00	0,14	33,30
	(=) Margem Financeira				(110,13)				(109,99)	(0,18)	12,99	20,35	0,00	0,14	33,30
	(-) Custos / Despesas Fixas				0,00				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Resultado Econômico				6.103,48				10.189,67	143,85	(746,10)	(1.259,69)	(20,31)	(9,23)	(1.891,48)	

Fonte: Elaborado pelo Autor

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)