

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**CARLOS EDUARDO DE OLIVEIRA**

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EMPRESARIAL DE INDÚSTRIAS DO  
DISTRITO INDUSTRIAL I DE BAURU**

**Bauru  
2008**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**CARLOS EDUARDO DE OLIVEIRA**

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EMPRESARIAL DE INDÚSTRIAS DO  
DISTRITO INDUSTRIAL I DE BAURU**

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Estadual Paulista para a  
obtenção do título de Mestre em Engenharia  
de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Angelo Cataneo

**Bauru**

**2008**

**DIVISÃO TÉCNICA DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO  
UNESP - Campus de Bauru**

Oliveira, Carlos Eduardo.

Planejamento orçamentário empresarial de indústrias do Distrito Industrial I de Bauru / Carlos Eduardo Oliveira. - Bauru, 2008.

182 f. : il.

Orientador: Ângelo Cataneo

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, Bauru, 2008

1. Planejamento. 2. Orçamento empresarial. 3. Controles financeiros. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia. II. Título.

**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE CARLOS EDUARDO DE OLIVEIRA, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, DO(A) FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU.**

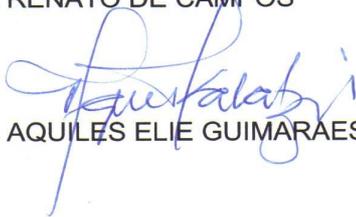
Aos 04 dias do mês de dezembro do ano de 2008, às 10:00 horas, no(a) ANFITEATRO DO STI DA FACULDADE DE ENGENHARIA, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. ANGELO CATANEO do(a) Departamento de Ges e Tecn Agro-Industr / Faculdade de Ciencias Agronomicas de Botucatu, Prof. Dr. RENATO DE CAMPOS do(a) Dep Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru, Prof. Dr. AQUILES ELIE GUIMARAES KALATZIS do(a) Departamento de Engenharia de Produção Da Escola de Engenharia de São Carlos / Universidade de Sao Paulo, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a argüição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de CARLOS EDUARDO DE OLIVEIRA, intitulado "PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EMPRESARIAL DE INDÚSTRIAS DO DISTRITO INDUSTRIAL I DE BAURU". Após a exposição, o discente foi argüido oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: APROVADO. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que, após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.



Prof. Dr. ANGELO CATANEO



Prof. Dr. RENATO DE CAMPOS



Prof. Dr. AQUILES ELIE GUIMARAES KALATZIS

A minha filha Isabella

e esposa Fernanda, pela compreensão.

Aos meus pais José Milton e Margarida, que sem a  
educação básica recebida por eles, nada teria produzido.

À minha irmã, aos meus parentes e amigos pelo apoio nos momentos  
de dificuldade e pela inspiração e motivação recebidas.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer a Deus, por Sua piedade, misericórdia e por tudo o que aprendi até hoje e que balizaram o meu ser. Com muita humildade, pelas oportunidades proporcionadas e por todas as pessoas que Ele colocou em meu convívio, agradeço o amor e a proteção derramada por Ti em mim.

Aos familiares, pelo apoio e compreensão recebidos, principalmente a minha esposa Fernanda e a Isabella, minha filha, que nasceu poucas semanas antes da conclusão deste trabalho, onde, em vários momentos, inclusive em muitas e longas madrugadas, em meu colo, ela tinha minha atenção dividida com este valoroso trabalho, do qual me orgulho muito.

Ao Professor Livre Docente Angelo Cataneo, grande guerreiro, incansável batalhador da vida, por toda sua dedicação ao contribuir como orientador deste trabalho científico e pela oportunidade e confiança depositada que me foi proporcionada na realização da minha profissão como professor universitário.

Aos Professores que muito contribuíram para o aprimoramento de meus conhecimentos no mestrado: Doutor Jair Wagner de Souza Manfrinato (UNESP), Doutor Renato de Campos (UNESP), Doutor João Pedro Albino (UNESP), Doutor Vagner Cavenaghi (UNESP), Doutor Manoel Henrique Salgado (UNESP), Doutora Irene Miura (FEARP-USP) e Doutor Tabajara Pimenta Jr. (FEARP-USP), pela dedicação e incansável busca do saber.

Agradeço todo o apoio recebido pelos profissionais de apoio e secretaria da Seção de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Estadual Paulista.

À Universidade Estadual Paulista – UNESP, Departamento de Engenharia de Produção, pela oportunidade de cursar o Mestrado.

À Instituição Toledo de Ensino, Integrale/FECAP, Fundação Barra Bonita de Ensino e Instituto Superior de Ensino de Bauru, pela oportunidade proporcionada no desenvolvimento de minha carreira como Professor Universitário.

*“Meu filho, aceita a instrução desde teus jovens anos; ganharás uma sabedoria que durará até a velhice. Vai ao encontro dela, como aquele que lavra e semeia; espera pacientemente seus excelentes frutos; terás alguma pena em cultivá-la, mas, em breve, comerás os seus frutos.”*

Eclesiástico 6, 18-20

## RESUMO

A globalização da economia e da concorrência e a grande quantidade de empresas que fecham suas portas por ano no Brasil reforça a importância do empresário planejar as suas ações. O planejamento passa a ser um fator diferencial para a sustentabilidade das empresas e o orçamento seu instrumento de mensuração quantitativa. Esta pesquisa descritiva apresenta um estudo elaborado nas indústrias do Distrito Industrial I da cidade de Bauru – SP, cadastradas no CIESP – Diretoria Regional Bauru. As perguntas do questionário estão organizadas em blocos relacionados aos objetivos específicos e investigando as características das indústrias. O orçamento é utilizado por 57% das indústrias pesquisadas, que indica que nem todas as empresas consideram do orçamento empresarial como instrumento de mensuração quantitativa e de gestão, buscando torná-lo um instrumento de integração, condução e um meio eficiente de atingir os objetivos da empresa. Em termos específicos, esta pesquisa apresenta os fatores relevantes para o desenvolvimento do planejamento orçamentário. Por outro lado, o estudo apresenta os principais motivos pelos quais algumas empresas não elaboram esta atividade. Contudo, o planejamento orçamentário é um importante instrumento de gestão empresarial, proporcionando a concentração dos esforços dos administradores nos pontos-chave, minimizando a tensão no processo de tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Planejamento, Orçamento Empresarial, Controles Financeiros.

## ABSTRACT

The globalization of the economy –and of the competition- and the large number of companies which shut down every year in Brazil reinforces the importance of action planning for the businessman. Planning has become a differential factor for the sustainability of the companies, and the budget, their quantitative assessment instrument. This descriptive research presents a study made with the industries of the industrial estate I, in Bauru city, São Paulo state, registered at CIESP –Bauru regional board of directors. The questions in the questionnaire are organized in blocks related to the specific objectives of the research and investigating the characteristics of the companies. The budget is used by 57% of the companies surveyed, which indicates that not all the companies consider the use of the enterprise budget as an instrument for integration, direction, and an effective way to reach the company's goals. In specific terms, this research presents the relevant factors for the development of the budget planning. On the other hand, the study also presents the main reasons why some companies fail to fulfil this activity. Nevertheless, budget planning is an important instrument for enterprise management, leading to the concentration of managers' efforts on the key points, minimizing, thus, the strain in the decision making process.

**Key words:** Planning, Enterprise Budget, Financial Controls.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Funções administrativas básicas.....	23
Figura 2: Planejamento e Controle e o papel dos orçamentos.....	25
Figura 3: Etapas do Planejamento Estratégico.....	30
Figura 4: O ciclo do controle.....	40
Figura 5: Organização da área de orçamento nas empresas grandes.....	50
Figura 6: Dimensões temporais no planejamento e controle de resultados.....	52
Figura 7: Evolução dos processos orçamentários.....	57
Figura 8: Ciclo de vida do produto.....	63
Figura 9: Planejamento e controle da capacidade como uma seqüência dinâmica de decisões.....	69
Figura 10: Atuação do gestor de estoques.....	73
Figura 11: Curva ABC.....	77
Figura 12: Comportamento dos custos relevantes associados aos estoques.....	79
Figura 13: Tipo de sociedade.....	100
Figura 14: Composição do Capital.....	101
Figura 15: Elaboração da Contabilidade.....	101
Figura 16: Número de empregados.....	102
Figura 17: Abrangência de mercado.....	103
Figura 18: Faturamento mensal.....	104
Figura 19: Análise de Balanços.....	105
Figura 20: Balanced Scorecard (BSC).....	106
Figura 21: Gestão de Custos.....	107
Figura 22: Gestão do Fluxo de Caixa.....	107
Figura 23: Logística e Transporte.....	108
Figura 24: Planejamento e Controle da Produção (PCP).....	109
Figura 25: Pesquisa de Mercado.....	109
Figura 26: Planejamento Estratégico.....	110
Figura 27: Ponto de Equilíbrio.....	111
Figura 28: Sistema de Informação Integrada (ERP).....	111
Figura 29: Os instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão necessitam de profissionais especializados para terem sucesso.....	112

Figura 30: Os instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão não cumprem plenamente o que prometem.....	113
Figura 31: As instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão utilizados pela empresa, em sua maioria, foram bem sucedidos.....	114
Figura 32: A contabilidade fornece a base de informações necessárias para a tomada de decisões na empresa.....	114
Figura 33: O sistema computacional adotado pela empresa integra os instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão.....	115
Figura 34: A empresa elabora o orçamento periodicamente?.....	116
Figura 35: Adquirir mais conhecimento sobre o assunto.....	117
Figura 36: Auxiliar na conquista de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.....	118
Figura 37: Precisávamos mensurar quantitativamente os resultados pois “estávamos perdidos”.....	118
Figura 38: Meus concorrentes utilizam o orçamento.....	119
Figura 39: proporcionar melhoramentos no processo de tomada de decisões.....	120
Figura 40: Responsáveis pela elaboração do orçamento na empresa.....	121
Figura 41: Periodicidade do orçamento empresarial.....	121
Figura 42: Maneira como é definido quantitativamente o orçamento empresarial...	122
Figura 43: Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de vendas.....	123
Figura 44: Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de produção.....	123
Figura 45: Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de compras.....	124
Figura 46: Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de despesas com pessoal.....	125
Figura 47: Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de despesas fixas.....	126
Figura 48: Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de investimentos.....	127
Figura 49: Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de fluxo de caixa.....	128

Figura 50: Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de resultados.....	129
Figura 51: Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento do Balanço Patrimonial.....	130
Figura 52: Como a empresa entende a utilidade do orçamento como um instrumento de mensuração quantitativa de operações.....	131
Figura 53: Comparação dos números reais com os orçados e a variação percentual aceitável pela empresa.....	132
Figura 54: Nível de dificuldade em relação à elaboração da estratégia e das metas a serem alcançadas pela empresa.....	133
Figura 55: Nível de dificuldade em relação à identificação dos indicadores de cada departamento a serem avaliados pela empresa.....	133
Figura 56: Nível de dificuldade em relação à identificação e interpretação dos dados gerados pelo orçamento.....	134
Figura 57: Nível de dificuldade em relação a motivar e convencer os colaboradores da empresa a trabalhar com o modelo.....	135
Figura 58: Nível de dificuldade em relação a equalizar as análises estratégicas com as operacionais.....	136
Figura 59: Integração dos orçamentos dos diversos setores por programas computacionais.....	136
Figura 60: Motivos que a empresa não elabora o orçamento empresarial.....	137
Figura 61: Qualidade da informação disponível na empresa.....	139
Figura 62: Interesse nas informações que o orçamento pode oferecer sobre o futuro da empresa.....	140
Figura 63: Identificação do custo x benefício sobre planejamento orçamentário....	141
Figura 64: Componentes para a elaboração do orçamento e disponibilização de suas informações.....	142
Figura 65: Cargo que o respondente ocupa na empresa.....	143
Figura 66: Faixa etária dos respondentes do questionário.....	144
Figura 67: Tempo de ocupação no cargo atual.....	144
Figura 68: Tempo que o respondente tem de empresa.....	145
Figura 69: Formação acadêmica do respondente.....	146
Figura 70: Domínio do respondente sobre o assunto “Planejamento Orçamentário”.....	146

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quantidade de indústrias classificadas por porte situadas na cidade de Bauru/SP.....	16
Quadro 2: Evolução da quantidade de indústrias e empregos na cidade de Bauru/SP.....	17
Quadro 3: Cronograma de elaboração dos componentes do orçamento.....	47
Quadro 4: Descrição dos objetivos do orçamento.....	58
Quadro 5: Influências nos níveis de estoques.....	75
Quadro 6: Retorno do questionário aplicado nas empresas.....	97

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Justificativa.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
<b>1.3 Hipótese.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4 Metodologia.....</b>	<b>19</b>
<b>1.5 Organização do estudo.....</b>	<b>22</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Planejamento, Execução e Controle das Organizações.....</b>	<b>23</b>
2.1.1 Planejamento.....	23
2.1.1.1 Planejamento Estratégico.....	28
2.1.1.2 Planejamento Tático.....	34
2.1.1.3 Planejamento Operacional.....	35
2.1.2 Execução.....	37
2.1.3 Controle.....	38
<b>2.2 Balanced Scorecard (BSC).....</b>	<b>42</b>
<b>2.3 Estrutura Organizacional: a importância da informação para a implantação e utilização do Orçamento Empresarial.....</b>	<b>44</b>
<b>2.4 Orçamento Empresarial.....</b>	<b>53</b>
2.4.1 Orçamento de Vendas.....	58
2.4.2 Orçamento de Produção.....	68
2.4.2.1 Orçamento de Matérias-Primas e Estoques.....	71
2.4.2.2 Orçamento de Compras e Custos.....	77
2.4.2.3 Planejamento da Cadeia de Suprimentos.....	80
2.4.2.4 Orçamento de Mão-de-Obra Direta.....	81
2.4.3 Orçamento de Despesas Operacionais.....	84
2.4.3.1 Custos Indiretos de Produção.....	85
2.4.3.2 Despesas Administrativas.....	86
2.4.3.3 Despesas de Vendas.....	87
2.4.4 Orçamento de Despesas Financeiras.....	89
2.4.5 Orçamento de Caixa.....	89

2.4.6	Orçamento das Demonstrações Financeiras.....	92
2.4.6.1	Orçamento da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)....	93
2.4.6.2	Orçamento do Balanço Patrimonial (BP).....	94
<b>2.5</b>	<b>Conclusão do Orçamento Empresarial.....</b>	<b>96</b>
<b>3.</b>	<b>PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>97</b>
<b>3.1</b>	<b>População, amostra e sujeitos da pesquisa.....</b>	<b>97</b>
<b>3.2</b>	<b>O Questionário.....</b>	<b>98</b>
<b>3.3</b>	<b>Análise e discussão dos resultados.....</b>	<b>99</b>
3.3.1	Grupo 1: Análise e discussão das características gerais da empresa.....	99
3.3.2	Grupo 2: Análise e discussão dos dados relativos ao faturamento e instrumentos de mensuração quantitativos e de gestão existentes.....	103
3.3.3	Grupo 3: Análise e discussão dos dados relativos à utilidade/importância das informações quantitativas mensuradas no orçamento para a empresa.....	115
3.3.3.1	Item “A”: Análise e discussão dos resultados das empresas que elaboram o orçamento empresarial periodicamente.....	117
3.3.3.2	Item “B”: Análise e discussão dos resultados das empresas que não possuem o orçamento empresarial.....	137
3.3.4	Grupo 4: Análise e discussão dos resultados dos dados sobre o respondente da pesquisa.....	143
<b>4</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>148</b>
<b>5</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>152</b>
	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>159</b>
	<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>166</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A evolução da sociedade brasileira é marcada por fatos que levam a humanidade a se adaptar a novos cenários, tanto políticos como empresariais e sociais. Nos dois últimos séculos, o mundo viveu duas grandes guerras, mudanças culturais, mudanças tecnológicas e crescimento populacional. Houve considerável evolução no século XX do modelo capitalista de organização econômica e atualmente convivemos com a globalização dos negócios, tornando-se indispensável o planejamento e a correta utilização dos recursos oriundos da natureza e da boa condução dos negócios.

Existe atualmente no Brasil grande mortalidade de empresas com pouco tempo de funcionamento. Uma das principais causas da mortalidade das empresas é a deficiência no planejamento dos negócios. Pode-se considerar que a missão e os objetivos econômicos estão diretamente relacionados com a sobrevivência das empresas no atual ambiente competitivo, onde os gestores deverão produzir informações relevantes sobre os estados futuros desejados.

O planejamento, a execução e o controle da empresa tornam-se fundamentais no atual ambiente empresarial, onde formular estratégias realistas para alcançar os objetivos de curto e longo prazo, em muitas empresas, se constitui em ações de pouca compreensão pelos gestores.

Considerando que mensurar quantitativamente significa medir e avaliar com rigor a quantidade ou o valor de alguma coisa, o orçamento empresarial é o instrumento de mensuração quantitativa do planejamento. Nesse contexto, o orçamento deve abranger a empresa como um todo, facilitando as diversas tomadas de decisões presentes sob a visão do futuro, proporcionando a comunicação entre os departamentos e suas respectivas contribuições aos planos de ação.

A execução do orçamento empresarial de acordo com seus parâmetros, produzirá resultados operacionais que mensurados em termos econômicos e financeiros possibilitará à empresa atingir sua missão e propósitos básicos. O planejamento é fundamental para o sucesso de qualquer meta a ser atingida pelo ser humano.

O orçamento liga as diferentes áreas da empresa, conectando planejamento estratégico com o tático e operacional. Contudo, o processo orçamentário é indispensável para a administração de qualquer empresa, seja qual for o seu tamanho ou natureza, sendo ele o instrumento de visão para o direcionamento de esforços.

Considerando o orçamento empresarial como instrumento quantitativo importante para a gestão dos negócios, apresenta-se como objetivo deste trabalho investigar como as indústrias do Distrito Industrial I da cidade de Bauru utilizam deste instrumento para a tomada de decisão. Daí a importância deste trabalho sobre o “modus operandi”, o que torna o trabalho relevante, gerando uma contribuição à utilização de métodos quantitativos nas indústrias da região.

Tem-se o objeto de estudo acerca das indústrias situadas na cidade de Bauru pertencentes ao Distrito Industrial I, compreendida pela jurisdição do CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), Diretoria Regional de Bauru, que abrange as cidades de Agudos, Arealva, Avaí, Balbinos, Bauru, Borebi, Cafelândia, Guarantã, Jacanga, Macatuba, Pederneiras, Pirajuí, Piratininga, Pongai, Presidente Alves, Reginópolis e Uru, totalizando um número de 17 cidades.

O Quadro 1 a seguir apresenta a quantidade de indústrias por porte situadas na cidade de Bauru.

#### **Quantidade de indústrias classificadas por porte situadas na cidade de Bauru/SP**

TAMANHO	QUANTIDADE DE EMPRESAS	%
Grande Porte (mais de 500 funcionários)	6	1%
Médio Porte (de 100 a 499 funcionários)	32	6%
Pequeno Porte (de 10 a 99 funcionários)	180	33%
Microempresas (até 9 funcionários)	332	60%
<b>TOTAL</b>	<b>550</b>	<b>100%</b>

Quadro 1: Quantidade de indústrias classificadas por porte situadas na cidade de Bauru/SP.

Fonte: CIESP em 22/05/2007.

A cidade de Bauru possui importante representatividade no estado de São Paulo, por possuir alguns fatores que influenciam seu desenvolvimento, como a Estação Aduaneira, Junta Comercial, Posto Avançado do BNDES, Aeroporto Internacional, boas rodovias, universidades e faculdades e localização geográfica estratégica. O Quadro 2 a seguir, mostra a evolução da quantidade de indústrias e empregos na cidade de Bauru, de acordo com os dados disponibilizados pelo CIESP.

### **Evolução da quantidade de indústrias e empregos na cidade de Bauru**

<b>DADOS</b>	<b>1991</b>	<b>1993</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Estabelecimentos	448	445	384	570	550
Empregos	13487	17980	20540	21000	21000
<b>Relação emprego/indústria</b>	<b>30,10</b>	<b>40,40</b>	<b>53,49</b>	<b>36,84</b>	<b>38,18</b>

Quadro 2: Evolução da quantidade de indústrias e empregos na cidade de Bauru/SP.

Fonte: CIESP em 22/05/2007.

A região geográfica foi escolhida para o estudo devido às seguintes razões:

- O estudo vai de encontro às missões do CIESP – Diretoria Regional de Bauru, no que diz respeito a promover estudo de problemas que interessem as classes produtoras, notadamente a indústria; fomentar o intercâmbio entre indústrias e associações representativas, buscando a divulgação de conhecimentos úteis à compreensão de sua missão à sociedade e cooperar com os poderes públicos no estudo e soluções de problemas que se relacionem com a indústria;
- As empresas a serem pesquisadas estão na cidade de Bauru, estado de São Paulo, o que facilitará a obtenção dos dados;
- É assunto que contribuirá significativamente para a região, além de grande relevância para o setor industrial.

## **1.1 Justificativas**

O planejamento das estratégias é o fator diferencial para o sucesso de uma empresa, o orçamento é o importante instrumento que traduz, implementa, acompanha, estimula, motiva e controla as ações.

As indústrias situadas na região compreendida pela jurisdição do CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), Diretoria Regional de Bauru, estado de São Paulo, possuem papel significativo para o país, nos aspectos setorial, governamental, econômico e social.

Este estudo torna-se essencial para o monitoramento da evolução industrial desta região, sendo que existem poucos estudos relacionados ao proposto neste projeto. Muitas destas empresas utilizam familiares como empregados, garantindo, portanto, o sustento direto da família e parentes do empreendedor.

O aumento do tempo de vida útil de uma empresa favorece a arrecadação de impostos e o progresso da região. A falta de profissionalização na gestão dos negócios pode contribuir para o atual cenário das indústrias, onde a mortalidade das Pequenas e Médias Empresas é alta.

As questões utilizadas lidam com fatores que podem colaborar com o mapeamento das eventuais dificuldades e com a previsibilidade de sucesso na implantação dos instrumentos de mensuração orçamentária.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo deste trabalho é investigar como as indústrias, que estão situadas no Distrito Industrial I da cidade de Bauru, compreendidas pela jurisdição do CIESP Diretoria Regional de Bauru, utilizam o orçamento como instrumento quantitativo de mensuração para o planejamento e tomada de decisão.

## 1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, serão considerados neste trabalho:

- Identificar as características gerais das empresas;
- Verificar dados relativos ao faturamento e instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão existentes;
- Apresentar os dados relativos à utilidade/importância das informações quantitativas mensuradas no orçamento para a empresa;
- Apresentar o perfil dos respondentes.

## 1.3 Hipótese

Considera-se o planejamento orçamentário como importante instrumento de mensuração empresarial, mas não se pode afirmar que todas as empresas desenvolvem tal atividade. Supõe-se que existam empresas que executam suas atividades sem o planejamento orçamentário, como também sem sistemas de controle adequados. Torna-se relevante a necessidade de saber se as empresas utilizam instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão se elas elaboram o planejamento orçamentário, partindo da hipótese de que elas são carentes de relatórios quantitativos de previsão de resultados.

## 1.4 Metodologia

Existem, de acordo com Barbosa Filho (1994), várias formas e procedimentos de estudar, trabalhar e empregar instrumentos de pesquisa. A maneira como o homem usa esses meios para desvendar o conhecimento, é chamado método.

Método, de acordo com Lakatos e Marconi (2001), é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

A investigação científica depende, para Gil (1999), de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seus objetivos sejam atingidos. O método científico corresponde ao conjunto de processos e operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa.

Pesquisa significa procurar respostas para indagações propostas (SILVA; MENEZES, 2005). Para Gil (1999) a pesquisa tem um caráter pragmático. É um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para os problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Esta pesquisa é classificada (SILVA; MENEZES, 2005):

- Do ponto de vista de sua natureza, ela é aplicada, pois gera conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais;
- Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é descritiva, pois visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis;
- Com relação ao procedimento de pesquisa, adota-se o levantamento amostral ou survey.

O levantamento dos dados é efetuado através da pesquisa de campo, utilizando como instrumento de coleta de dados o questionário, constituído por uma série ordenada de perguntas fechadas e de múltipla escolha, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Dentre as indústrias situadas no estado de São Paulo, a pesquisa recaiu sobre as que pertencem à jurisdição do CIESP (Centro das Indústrias do Estado de

São Paulo), Diretoria Regional de Bauru e que estão localizadas no Distrito Industrial I da cidade de Bauru.

Este instrumento está dividido em grupos de questões, a saber:

- Características gerais da empresa;
- Dados relativos ao faturamento e instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão existentes;
- Dados relativos à utilidade/importância das informações quantitativas mensuradas no orçamento para a empresa;
- Dados sobre o respondente da pesquisa.

Os dados coletados na pesquisa são apresentados em forma de quadros, tabelas e gráficos. A interpretação desses dados, que buscam promover o vínculo dos resultados com os objetivos propostos, foram realizadas juntamente com a apresentação dos dados obtidos.

O método escolhido para o estudo apresenta algumas limitações: abrangência da pesquisa às indústrias do Distrito Industrial I de Bauru que pertencem à jurisdição do CIESP, Diretoria Regional de Bauru, deixará à parte outras empresas da região, o que não permitirá generalizações das conclusões extraídas do estudo. Como o CIESP possui outras Diretorias Regionais, é possível que o grupo selecionado para a pesquisa não seja o mais representativo do universo estudado.

Outro aspecto a ser considerado está relacionado à validade das respostas na coleta de dados para a obtenção dos melhores resultados. O pesquisado pode fornecer respostas falsas, que não traduzam suas reais opiniões, por diversas razões, conscientes e inconscientes. Com a finalidade de reduzir possíveis respostas falsas pelo pesquisado, as empresas não serão obrigadas à identificação.

## **1.5 Organização do estudo**

O estudo será desenvolvido em capítulos que irão abordar os seguintes assuntos:

Capítulo 1: Introdução, justificativas e relevância da pesquisa, delimitação do estudo, formulação do problema, objetivos da pesquisa, metodologia utilizada e a organização do estudo.

Capítulo 2: Revisão da literatura, fundamentação teórica, abordando temas relacionados ao planejamento e orçamento empresarial.

Capítulo 3: Características das empresas pesquisadas, dados da pesquisa de campo, apresentação dos resultados da pesquisa, análise e discussão dos resultados obtidos.

Capítulo 4: Conclusões, observações e recomendações.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Planejamento, Execução e Controle das Organizações

Toda organização empresarial deve possuir metas e objetivos. Nesse aspecto, encontra-se o objetivo de obter lucro, fundamental para sua sustentabilidade. A eficiência e eficácia com que um empreendimento é administrado pode ser seu mais importante elemento de sucesso no longo prazo. Um dos enfoques mais importantes compreende o planejamento e controle dos lucros.

As funções administrativas básicas podem ser agrupadas, segundo Passarelli (2003), em três grandes grupos, como mostra a figura 1.

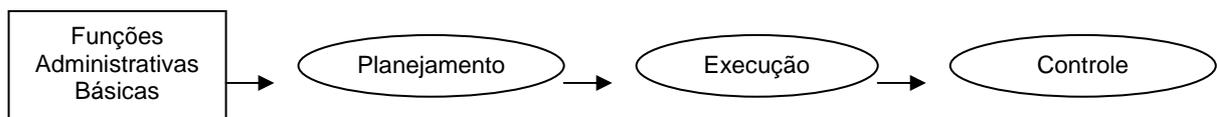


Figura 1: Funções Administrativas Básicas  
Fonte: Passarelli (2003).

As funções administrativas básicas de planejamento, execução e controle serão conceituadas a seguir.

#### 2.1.1 Planejamento

A espécie humana utiliza o planejamento em praticamente toda a sua trajetória. A Bíblia Sagrada (1990) comenta no livro dos Provérbios (21:5) que os projetos do trabalhador trazem lucro e os planos do apressado trazem miséria, procurando demonstrar que o planejamento é fundamental para a sustentabilidade do homem ao longo do tempo. O planejamento está relacionado diretamente com

“imagens do futuro”, onde o homem busca, no presente, programar as ações do futuro.

Megginson et al. (1998) define planejamento como o processo de estabelecimento de objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las. O planejamento estabelece o alicerce para as subseqüentes funções de organizar, liderar e controlar, e por isso é considerado função fundamental.

Em linhas gerais, Sanvicente e Santos (1983) comentam que planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado.

Especificamente, Donahue (1964) menciona que o planejamento do lucro estimula o aparecimento, na organização inteira, de uma atmosfera de consciência em relação ao lucro, de consciência em relação ao custo e de parcimônia.

Ackoff (1976) afirma que o futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente. Também comenta que o planejamento é a habilidade de controlar o que é controlável, identificando o planejamento como o instrumento utilizado para controlar o futuro. Surge, nos anos de 1960, o planejamento de longo prazo, que possuía como principais características a projeção e análise das tendências.

A sobrevivência de uma organização está relacionada diretamente com o seu planejamento. As decisões tomadas no presente irão refletir no futuro. O ambiente mercadológico competitivo obriga o compromisso profissional, definidos na missão e nos objetivos da empresa, em todos os seus níveis, buscando a satisfação dos clientes, acionistas e colaboradores internos e externos.

De nada adiantaria o planejamento se este não possui objetivos. Sanvicente e Santos (1983) definem objetivo como instrumento de administração e os orçamentos elaborados fornecem a direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado.

De acordo com Lobato (2000), os objetivos são resultados quantitativos e ou qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado no seu ambiente, para cumprir sua missão.

Slack et al. (1996) afirma que um plano é uma formalização de o que se pretende que aconteça em determinado momento no futuro. Um plano não garante que um evento vá realmente acontecer; é uma declaração de intenção de que aconteça. Os planos são baseados em expectativas, contudo, expectativas são apenas esperanças relativas ao futuro.

O planejamento e controle possuem algumas funções básicas na relação com o orçamento empresarial, como é apresentado na Figura 2 a seguir.

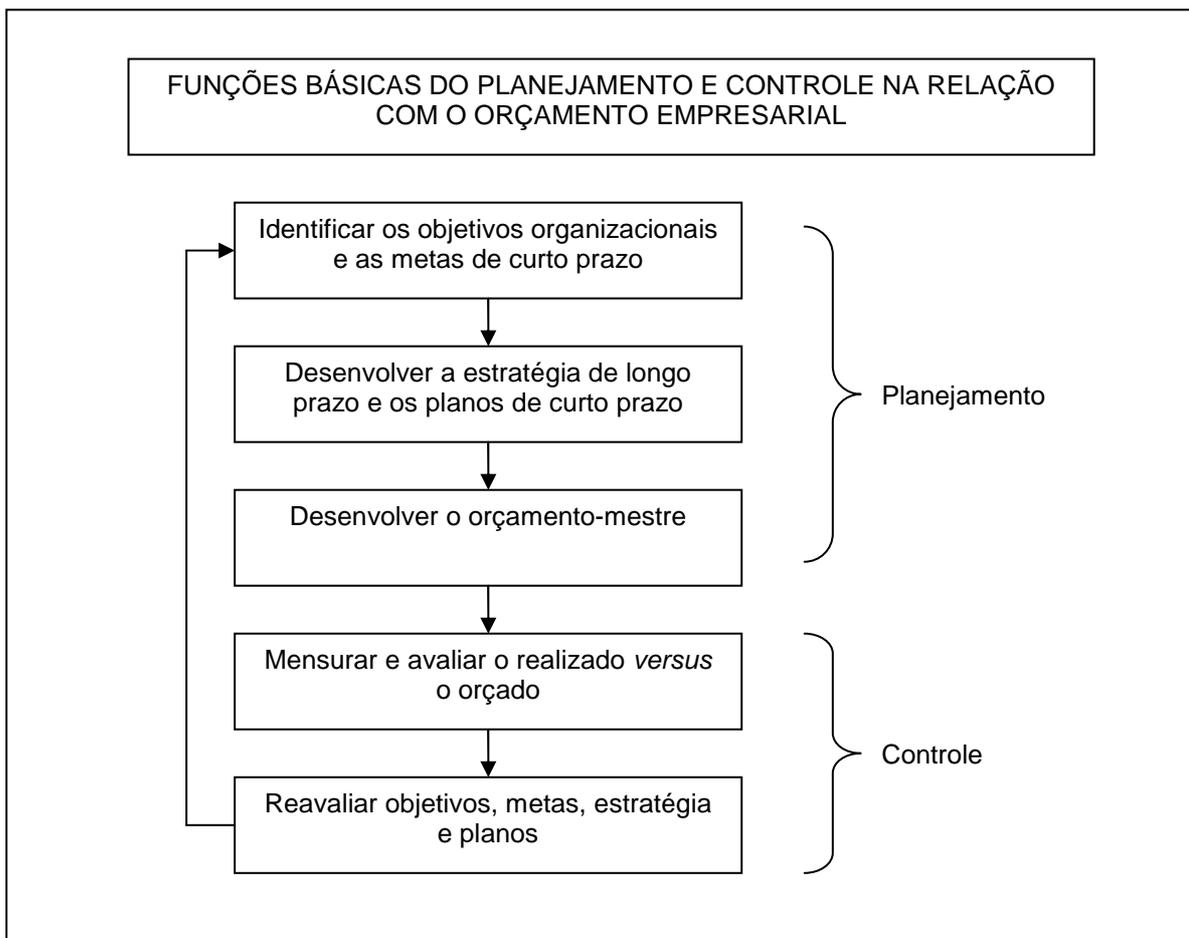


Figura 2: Planejamento e Controle e o papel dos orçamentos.  
Fonte: Adaptado de Atkinson (2000).

As decisões administrativas devem ser caracterizadas tanto por propósitos específicos quanto por um caráter futurístico, procurando indicar que as decisões importantes devem preocupar-se com o futuro em longo prazo, ao invés de serem decisões decorrentes das pressões imediatas. As decisões devem refletir a autoconfiança implícita da administração, e o futuro da empresa possa ser planejado.

No processo de tomada de decisões pela administração, a manipulação das variáveis controláveis (aspectos controlados pela empresa, sob seu poder de decisão) e o aproveitamento dos efeitos das variáveis não controláveis sobre receitas, sobre os custos e investimentos são fatores importantes, bem como sua correta classificação. Como as variáveis não controláveis não podem ser influenciadas pelos gestores, não justifica em sua análise, que estimativas dessas variáveis não sejam possíveis, para que possam ser minimizados os riscos de um efeito sazonal.

Welsch (1983) recomenda a identificação dos elementos de um programa amplo de planejamento e controle de Resultados. Elaborar um plano substantivo deve conter os seguintes levantamentos:

- Objetivos gerais;
- Objetivos específicos;
- Estratégias;
- Premissas de planejamento;
- Planejamento de resultado em longo prazo.

O plano de longo prazo que se refere aos gastos de capital, para Sanvicente e Santos (1983), deve ser cuidadosamente analisado para que os responsáveis pela elaboração do orçamento de capital possam tomar contato com os projetos desse plano. Os investimentos em ativo imobilizado normalmente constituem o ponto central desse processo, não só pelos valores envolvidos, como também porque, uma vez tomadas certas decisões, as mesmas não serão facilmente modificadas ou revertidas.

Gitman (1997) comenta que os planos financeiros de longo prazo direcionam a formulação de planos e orçamentos operacionais de curto prazo. De forma geral, é por meio desses planos e orçamentos a curto prazo que se implementam os objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

São várias as vantagens de se elaborar o planejamento nas organizações. Welsch (1983) relaciona as vantagens gerais de se elaborar um programa de planejamento e controle de resultados:

- Ele obriga a análise antecipada das políticas básicas;
- Exige uma estrutura administrativa adequada, isto é, um sistema definido de atribuição de responsabilidades a cada função da empresa;
- Obriga todos os membros de administração, nos seus mais diversos níveis, a participar do processo de estabelecimento de objetivos e preparação de planos;
- Obriga os chefes de departamentos a fazer planos em harmonia com os planos de outros departamentos e de toda a empresa;
- Exige da administração a quantificação do que é necessário para um desempenho satisfatório;
- Exigem dados contábeis históricos adequados e apropriados;
- Obriga a administração a planejar o uso mais econômico da mão-de-obra, matéria prima, instalações e capital;
- Liberta os executivos de muitos problemas internos rotineiros, graças a políticas predeterminadas e relações de autoridade bem definidas dando-lhes mais tempo para planejar e usar sua criatividade;
- Tende a diminuir a incerteza, especialmente existentes nos grupos administrativos inferiores, sobre as políticas e objetivos básicos da empresa;
- Destaca as áreas de eficiência e ou ineficiência;
- Promove a compreensão mútua de problemas entre os membros da administração;

- Força a administração a dedicar parte de seu tempo e atenção aos efeitos das tendências esperadas das condições econômicas gerais.
- Força uma auto-análise periódica da empresa;
- Ajuda o processo de obtenção de crédito bancário;
- Permite a verificação de progresso em relação aos objetivos da empresa;

Importante fato nas organizações é a separação das atividades em níveis de hierarquia. Lere (1991) diferencia níveis de planejamento de acordo com seu significado e alcance e o divide em três tipos distintos:

- Estratégico;
- Tático;
- Operacional.

Os níveis de planejamento estratégico, tático e operacional serão apresentados a seguir.

#### 2.1.1.1 Planejamento Estratégico

Zacarelli (2000) e Júlio e Neto (2002) relatam importante conteúdo histórico sobre o planejamento estratégico. Na antiguidade, o primeiro texto conhecido, de aplicação militar, tem mais de 2.000 anos e é do general chinês Sun Tzu sobre um tratado sobre a guerra. No ocidente, o exército romano utiliza conceitos rudimentares de estratégia. Napoleão Bonaparte, general francês, no século XVIII, conhecedor da sabedoria estratégica de Sun Tzu, é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos.

A Segunda Guerra Mundial foi marco para o planejamento estratégico, e na década de 1950 os conceitos chegam às empresas e universidades, principalmente nos Estados Unidos. Alguns instrumentos de análise começam a surgir, destacando-se o modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e

oportunidades (análise SWOT). Igor Ansoff torna-se referência no assunto após publicar em 1965, importante livro sobre estratégia. Nos anos de 1960 e 1970, o planejamento estratégico toma popularidade e espalha-se pelas empresas dos EUA. Michael Porter em 1980, publica livro com uma nova organização dos conceitos de estratégia.

A euforia começa a diminuir na década de 1980 em relação ao planejamento estratégico nos Estados Unidos devido à estabilização do crescimento econômico. Já as empresas japonesas passam, na mesma época, por grande desenvolvimento econômico. Novos autores e teorias começam a ser debatidas.

A Internet, na década de 1990, faz com que algumas empresas abandonem a estratégia, e outras aproveitam para a transformação dos negócios. Novos modelos são propostos com foco na capacidade de adaptação às mudanças, flexibilidade e aprendizado organizacional, destacando-se os indicadores balanceados de desempenho, conhecido como *Balanced Scorecard*, criado por Kaplan e Norton no início da década de 90.

No cenário vivido no século XXI, alguns autores consideram que a agilidade estratégica passa a ser mais importante do que a própria estratégia. O planejamento estratégico ainda é o instrumento de gestão mais utilizado por empresas de primeira linha no mundo.

Cavenaghi (2001) entende o planejamento estratégico como um processo gerencial que envolve os gestores em um processo de tomada de decisões no sentido de se estabelecer os objetivos maiores da empresa, bem como suas estratégias e políticas, devendo atender alguns pré-requisitos, tais como:

- Clara definição da missão da empresa;
- Envolvimento e participação dos gestores;
- A empresa deve possuir um sistema de informações sobre as variáveis ambientais externas;
- Possuir informações sobre os desempenhos passados;
- Ter conhecimento das variáveis atuais do ambiente interno da empresa.

Kotler (2000) divide o planejamento estratégico em etapas, de acordo com a figura 3.

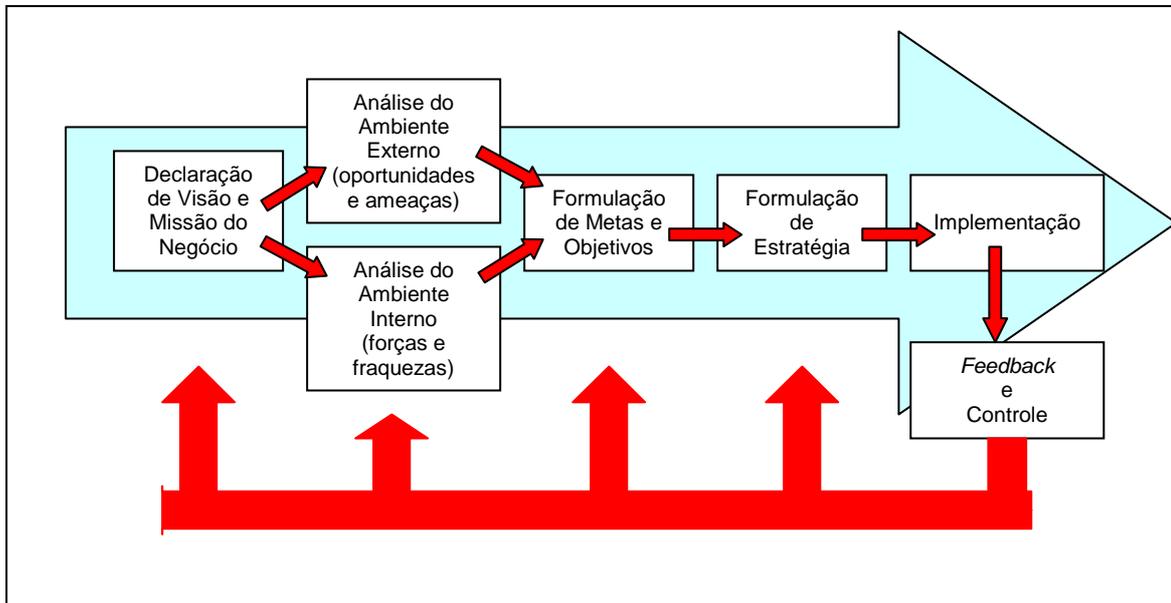


Figura 3: Etapas do Planejamento Estratégico.  
Fonte: Kotler (2000).

Parte fundamental no processo de planejamento é a atenção às premissas para a estruturação do planejamento estratégico. Deve-se avaliar inicialmente a elaboração do negócio, visão corporativa, missão e objetivos. Com a finalidade de realização de um diagnóstico, devemos analisar os seguintes aspectos: ambiente interno e externo, estrutura dos processos de gestão da produção, marketing e vendas, finanças e controladoria.

Fatores importantes influenciam diretamente no planejamento estratégico das empresas, como capacidade da organização, concorrentes, mudanças do governo, culturais e climáticas. Gestores com visão apurada conseguem oferecer vantagens competitivas para suas empresas diante das variáveis não controláveis e reestruturar sua estratégia, sendo mais flexíveis.

A visão da empresa é considerada como a direção que a empresa deve seguir. Ela deve transmitir as intenções do negócio de forma que os colaboradores possam acreditar, confiar e visualizar a empresa como um organismo vivo, motivado e organizado, apontando o caminho do futuro, mostrando como é possível realizar os sonhos e de que maneira ele poderá ser alcançado.

Na fase de desenvolvimento do planejamento estratégico pelos gestores da organização, os fatores variáveis deverão permanentemente desenvolver alternativas para proporcionar o nível de rentabilidade adequado para a sustentabilidade do negócio, estabelecendo sistematicamente os objetivos relevantes para alcançar as metas.

Nesta fase, deve-se também organizar e estruturar as atividades a serem executadas, formar equipe de pessoal da organização, avaliar e definir as necessidades de recursos humanos compatíveis com os objetivos e desenvolver programas para aumentar suas competências. Exercer liderança dinâmica e condições de trabalho motivadoras, flexíveis nas operações, operando com *feedback* é fundamental para a gestão dos colaboradores da empresa.

Tendo como premissa que a organização é um conjunto de recursos materiais e humanos que, combinados em forma de processos, tem o objetivo de alcançar os resultados desejados, as estratégias e cenários devem ter foco para a realização. O negócio (organização, empresa) deve ter um propósito, sua razão de ser, para, à partir desta razão de ser, elaborar o planejamento, que deverá ser compreendido por todos que contribuirão para sua execução.

A missão da empresa deve estabelecer a direção dos esforços e o compromisso com os envolvidos, sendo o instrumento de direção estratégica e sua execução. Para que cada meta definida no planejamento estratégico seja atingida, precisamos calcular os recursos necessários para sua execução e para isso utiliza do orçamento como seu instrumento quantificador.

Importante destacar a necessidade de se definir o posicionamento estratégico das atividades e de sua organização, como também dos recursos orçamentários associados, proporcionando as respostas aos cenários planejados e a escolha sustentada das alternativas que resultarão na criação de valor para a organização.

De acordo com Trullenque (2002), uma das maiores preocupações dos responsáveis pela gestão financeira das organizações é o alinhamento estratégico

do orçamento com os modelos integrados de gestão estratégica e que para a implementação eficaz da estratégia, o alinhamento orçamentário é o elemento chave. Também comenta que o orçamento estratégico é a visão econômica, a curto prazo, no caminho marcado pela estratégia.

O orçamento é considerado por Grisoldi (1995) como peça vital para o desdobramento da estratégia e comenta que o processo de planejamento é a conjugação de recursos para criar uma vantagem competitiva e que suas peças não devem ser isoladas e sim estar ligadas por todo o processo.

Para a implementação da estratégia, faz-se necessário que exista o seu alinhamento com o orçamento. Trullenque (2002) e Marques (2001) orientam transformar o orçamento em um instrumento estratégico, através do alinhamento do orçamento empresarial com a estratégia.

Horváth e Partners (2004) comentam sobre a importância do incremento da eficiência e eficácia no processo orçamentário, como segue:

- Utilizar objetivos relativos com capacidade de auto-ajuste, em lugar dos objetivos fixos;
- Centrar-se nas magnitudes relevantes dos resultados, em vez de utilizar um enfoque estritamente financeiro, adotando um enfoque de processo orientado para o output;
- Dispor de objetivos orientados para o benchmarking, em vez de adotar objetivos, principalmente os relacionados com custos, com uma orientação predominantemente interna;
- Utilizar um ponto de vista dinâmico e contínuo, em vez de adotar uma abordagem anual fixa;
- Realizar um planejamento estratégico integrado, em vez de adotar um planejamento estratégico autônomo, sem aderência ao orçamento empresarial;
- Utilizar os orçamentos globais e orçamentos com um detalhe relevante (orçamentos para as categorias essenciais de custos) em

vez de orçamentos pormenorizados para objetos de todo tipo, onerosos e de realização demorada.

Em relação ao planejamento integrado, Grisoldi (1995) comenta que cada segmento desse processo proporciona benefícios para a fluidez e coordenação no exercício, evita duplicação de esforços, fortalece sua eficácia e controla a burocracia, tornando-se um elo na rede de comunicação estratégica.

A implementação da estratégia, de acordo com Van Der Stede (2001), requer que algumas funções do orçamento sejam destacadas:

- Função de distribuição: é importante que os recursos se distribuam em conformidade com as prioridades estratégicas;
- Função de prognóstico: o orçamento proporciona a estimativa de resultado da empresa, contribuindo para a estratégia elaborada;
- Função de coordenação e comunicação: uma coordenação específica contribui para a implementação da estratégia entre as unidades da empresa para a criação de valor;
- Função de controle: o orçamento proporciona o controle necessário para a identificação da correta implementação da estratégia, demonstrando as discrepâncias ocorridas;
- Função de descentralização: o topo da organização não realiza exclusivamente tais atividades e o controle que o orçamento proporciona demonstra a margem monetária das unidades da organização, materializando a estratégia;
- Função de dimensão e obrigatoriedade: o orçamento esclarece se os recursos monetários são consistentes com a estratégia e esses recursos dimensionam a margem de ação de decisão livre para as unidades da empresa que participam da estratégia em fase de implementação;
- Função de orientação: tendo como principal meta o resultado financeiro, o orçamento serve como orientador do desenvolvimento dos custos e ingressos, de forma contínua e sistemática;

- Função de valoração do resultado e de motivação: o orçamento proporciona a valoração do resultado e sua comparação com padrões, podendo motivar os membros da organização a atuar em sintonia com a estratégia;
- Função de informação interna: o núcleo da estratégia pode ser entendido a partir da especificação para onde se destinam os recursos da empresa, através do orçamento, proporcionando o comprometimento da gerência com a estratégia.

### 2.1.1.2 Planejamento Tático

Elaborado o plano estratégico, é de fundamental importância o desenvolvimento do planejamento tático. Lunkes (2008) comenta que o planejamento tático proporciona aos gestores objetivos quantitativos mensuráveis, cujos objetivos, na forma de relações financeiras, deverão ser alcançados dentro do período definido. Sua função principal é traduzir o planejamento estratégico em ações a serem desempenhadas pelos departamentos existentes na empresa.

O horizonte de tempo do planejamento tático é de médio prazo, sendo inferior ao do planejamento estratégico, que visa o longo prazo. Tendo impacto menos profundo, as decisões no nível tático apresentam uma facilidade maior para serem revistas.

Segundo Oliveira (2001), o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo e que ele trabalha com decomposições de objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. Como cada departamento na empresa terá que desenvolver o planejamento tático, suas definições têm impactos restritos a esses departamentos, diferentemente do planejamento estratégico, que envolve a empresa em sua totalidade. Enfrenta-se um menor nível de incerteza, uma vez que a interpretação das demandas do meio ambiente é efetuada, basicamente, no nível estratégico.

Tratando-se de nível tático, Catelli (2001) comenta que o produto obtido é um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa do planejamento operacional. Entendemos, portanto, que o nível tático é o elo de ligação dos níveis estratégicos e operacionais

Seu controle, segundo Mosimann e Fisch (1999), consiste na verificação das relações de cada área de responsabilidade da empresa como seu ambiente, comparando com o respectivo plano tático e decisões de alteração de objetivos em função de mudanças ambientais.

O planejamento tático provém de objetivos mensuráveis, não indicando como serão administradas as operações do dia-a-dia. Esta é função do planejamento operacional. As estratégias definidas nesta etapa começam a tomar formato, as alternativas economicamente viáveis serão escolhidas e quantificadas com base nos parâmetros operacionais dos padrões de consumo e rendimento dos recursos físicos, sendo convertidas posteriormente em unidades monetárias, utilizando preços padrões estabelecidos pela análise de mercado e custo de oportunidade.

As decisões de nível tático dependem do tamanho de cada organização e sua complexidade proporcional a sua estrutura. Cada departamento deve ter seus planos específicos que buscarão adequar-se as definições estratégicas da empresa.

### 2.1.1.3 Planejamento Operacional

A preparação da composição de um plano de operações requer integração e amplitude dos conhecimentos dos objetivos e metas da administração para determinado período. Mosimann e Fisch (1999) comentam que o planejamento operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, unidas em planos para um determinado período de tempo, de acordo com as diretrizes estratégicas estabelecidas.

Sanvicente e Santos (1983) deixam claro que a atividade de elaboração do orçamento de uma empresa para determinado ano é mais uma atividade operacional do que propriamente estratégica ou administrativa.

Para Cruz (1991), o planejamento operacional compreende as seguintes etapas:

- Estabelecimento dos objetivos operacionais;
- Definição dos meios para alcançar estes objetivos;
- Identificação de alternativas de ação;
- Simulação de alternativas;
- Estratificação e quantificação dos planos;
- Aprovação e divulgação dos planos.

O nível tático e principalmente o operacional, estão intimamente ligados no desenvolvimento do planejamento operacional, no estabelecimento e na organização das diretrizes voltadas para a execução das atividades, de acordo com os parâmetros do planejamento estratégico da organização.

Para Peléias (1992) o planejamento operacional relaciona-se diretamente com a atividade a ser executada em cada uma das áreas que compõe a empresa e pode ser definido como o processo decisório para o estabelecimento dos planos operacionais de uma organização. Este planejamento deve efetuar a identificação das alternativas de ação do nível operacional, buscar a integração dos departamentos ou setores desse nível e a avaliação dos planos elaborados, bem como seu monitoramento.

A Classificação das funções administrativas é de fundamental importância e ela deve distinguir claramente quais são as funções operacionais de cada departamento e também de cada funcionário. Essas funções podem ser diferentes se compararmos empresas. Por isso, cada empresa deve classificar adequadamente as funções operacionais, para que cada funcionário saiba claramente quais são suas atribuições operacionais.

O planejamento das atividades operacionais a serem desenvolvidas pelos departamentos, centros de atividades (por exemplo: financeiro, custos, investimentos, produção) devem ser estruturadas em subunidades, onde os seus encarregados terão responsabilidades específicas correspondentes a sua subunidade operacional. São nessas subunidades que, segundo Welsch (1983), os planos são executados, os objetivos são atingidos e o controle é obtido.

O responsável pela gestão orçamentária é o elemento que promoverá a integração das operações planejadas das diversas subunidades, que deverão ser convergentes aos objetivos gerais e específicos da empresa. Welsch (1983) sugere que os planos globais sejam desenvolvidos de acordo com o seguinte padrão geral e em bases anuais:

- A alta administração estabelece objetivos gerais de planejamento e diretrizes, que são transmitidos aos administradores das subunidades respectivas;
- O administrador de cada subunidade elabora o seu próprio segmento dos planos globais de resultados;
- O administrador de cada subunidade apresenta o seu segmento do plano de resultados à alta administração para análise crítica, avaliação e modificações quando necessário;
- Os planos aprovados de cada subunidade são consolidados em planos de resultados para toda a empresa.

### 2.1.2 Execução

De nada adianta o planejamento se ele não for executado. Esta é a fase do “fazer acontecer”, é o momento de colocar o planejamento em atividade, com a finalidade de atender os objetivos estabelecidos no planejamento.

Megginson (1998) afirma que o plano se concretiza quando ocorre a transformação do planejamento em ação na organização. Para Catelli (1999), a

execução é uma fase em que as ações são implementadas, surgindo com isso as operações realizadas na empresa e, como se trata da efetiva operacionalização do planejamento, a execução é o processo mais lento comparado com o planejamento e o controle da empresa.

Mosimann e Fisch (1999) comentam que a execução é a etapa do processo de gestão onde as coisas acontecem, as ações emergem e essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado.

Conclui-se que o processo de execução é fundamental para o alcance dos objetivos planejados pelos gestores da empresa. Neste momento é que se colocam os planos em prática e as dificuldades aparecem. Cada departamento da empresa deve saber com o máximo de detalhes possíveis, referente às suas atividades, a forma ou plano de execução. Como cada departamento participa diretamente na elaboração do planejamento, cada funcionário deve executar o que lhe foi delegado para atingir os objetivos.

### 2.1.3 Controle

Megginson (1998) conceitua controle como um processo de se assegurar que os objetivos organizacionais e administrativos sejam alcançados, preocupando-se com que as coisas aconteçam como planejado.

O controle pressupõe, para Welsch (1983), no estabelecimento e na comunicação dos objetivos, planos, políticas e padrões aos administradores responsáveis pela sua realização. A atividade de controlar deve ser entendida, segundo Oliveira (2000), como o processo de coletar e retroalimentar informações sobre o desempenho, de maneira que os responsáveis pelas tomadas de decisões possam comparar os resultados realizados com os resultados planejados e decidir o que fazer a respeito de distorções ou problemas diagnosticados.

Catelli (2001) comenta que o controle:

Visa assegurar, por meio da correção de “rumos”, que os resultados planejados sejam efetivamente realizados, apoiando-se na avaliação de resultados e desempenhos. O processo de controle compreende a comparação entre os resultados realizados e os planejados, a identificação de desvios e suas respectivas causas e a decisão quanto às ações a serem implementadas. O produto do processo de controle consiste em ações corretivas, tanto no desempenho que vem sendo realizado quanto em programas de curto prazo, planos de médio e longo prazos e diretrizes estratégicas, se for o caso. São pré-requisitos para sua implementação: apoio de um sistema de apuração de resultados realizados comparativamente aos planejados, envolvimento e participação dos gestores. (CATELLI, 2001)

Para Welsch (1983), o controle para ser eficaz deve necessariamente basear-se no planejamento administrativo. O controle também exige medidas de desempenho e ações corretivas destinadas a assegurar que os objetivos serão atingidos. Quando vários planos estão sendo executados, a existência de controle é necessária para medir o progresso alcançado.

Assegurar a conformidade das ações com os objetivos e planos preestabelecidos da empresa e cada uma das suas subdivisões é o objetivo da função de controle de acordo com Welsch (1983), e destina-se à determinação da eficácia com que os planos são cumpridos.

Então, o processo de mudança, abrangendo desde mudanças de pessoal, de processo até de planos únicos como orçamentos, torna o controle algo difícil de conseguir completamente. Com isso, mesmo sendo a estabilidade e o equilíbrio objetivos valiosos, na realidade, o controle total é algo difícil de atingir. Atkinson (2000) chama de controle organizacional o processo de monitorar, avaliar e melhorar o desempenho da empresa para alcançar seus objetivos.

Atkinson (2000) coloca que a avaliação de desempenho propicia um vínculo crítico entre planejamento e controle. O planejamento basicamente identifica os objetivos da empresa e desenvolve as estratégias e os processos para alcançá-los. Já o controle procura proporcionar aos membros da empresa mantê-la no caminho em direção ao alcance de seus objetivos.

Rummler e Brache (1994) citam que simplesmente estabelecer medidas não é suficiente para que o sistema da organização seja efetivamente gerenciado. O planejamento e o controle de resultados em termos amplos envolvem para Welsch (1983) uma abordagem sistemática a administração, dando ênfase a uma avaliação quantitativa dos resultados dos objetivos administrativos e ao controle dinâmico das operações.

Para o processo de controle fazer sentido, Atkinson (2000) afirma que a empresa deve ter conhecimento e habilidade para corrigir as situações que identifica como fora de controle, caso contrário o controle não serve a nenhum propósito.

A determinação e o controle pela administração do destino da empresa em longo prazo, mostram, segundo Welsch (1983), que os objetivos e responsabilidades devem ser estabelecidos de maneira bem definida, avaliados criticamente em termos de seus possíveis efeitos sobre o grau de sucesso da empresa e comunicados em sua íntegra aos diversos níveis administrativos.

O processo de manter a empresa sob controle envolve, segundo Atkinson (2000), cinco passos, como na figura 4.

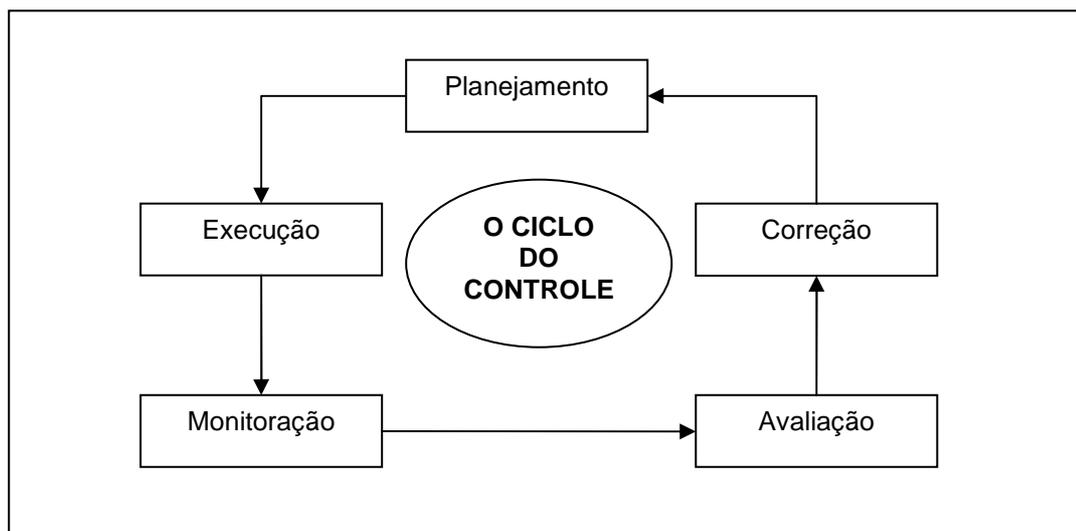


Figura 4: O ciclo do controle

Fonte: Adaptado de Atkinson (2000).

A função de controle, no seu sentido mais amplo, segundo Welsch (1983), envolve as seguintes atividades:

- Medidas de desempenho em oposição aos objetivos, planos e padrões predeterminados;
- Comunicação dos resultados do processo de mensuração aos indivíduos e grupos apropriados;
- Análise das diferenças em relação aos objetivos, planos, políticas e padrões para determinar possíveis causas;
- Consideração de alternativas de ação para corrigir as deficiências observadas;
- Escolha e adoção da alternativa mais promissora;
- Avaliação da ação corretiva e “feedback” de informações ao processo de planejamento, para melhorar os ciclos subseqüentes de planejamento e controle.

Megginson (1998) comenta que as técnicas que usam dados específicos e critérios mensuráveis para avaliar quantidade e qualidade da produção são os métodos quantitativos de controle.

Os métodos quantitativos de controle mais usuais citados por Fleury Filho (2002) são:

- Orçamentos e controle orçamentário;
- Auditorias internas e externas;
- Análise de índices;
- Análise do ponto de equilíbrio.

Sistemas que contemplem a mensuração do desempenho juntamente com outros mecanismos de prestação de contas, segundo Otley (1999), são as pedras angulares sobre as quais repousa um controle gerencial bem sucedido.

Gomes e Salas (1999) argumentam que um sistema de controle envolve a elaboração de um modelo da estrutura de controle, com a determinação dos indicadores de controle e do sistema de informação, que permitirá a efetiva

realização do processo de controle. O Balanced Scorecard é considerado como um importante método de avaliação e controle empresarial e será apresentado a seguir.

## **2.2 Balanced Scorecard (BSC)**

Considerado como um método de avaliação de desempenho empresarial, o balanced scorecard (BSC) utiliza componentes financeiros e não-financeiros em sua estrutura. Atkinson (2000) define que o balanced scorecard reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional.

Kaplan e Norton (1997) comentam que o balanced scorecard é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho.

De acordo com os mesmos autores, as medidas de desempenho são organizadas segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade.

Cavenaghi (2001) comenta que a metodologia do BSC visa traduzir a missão e a estratégia da empresa, num conjunto abrangente de indicadores de desempenho, de forma a possibilitar a estruturação de um sistema de mensuração do desempenho.

Para Kaplan e Norton (1997) o principal objetivo do BSC está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio das seguintes ações:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;

- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

De acordo com a lógica estabelecida pelo método, Kaplan e Norton (1997) comentam que um BSC deve possuir os seguintes componentes:

- Objetivos estratégicos;
- Indicadores chave de desempenho;
- Estabelecimento de metas ao longo do tempo;
- Planos de ação e projetos estratégicos.

A figura 5 a seguir apresenta o BSC como um sistema gerencial.

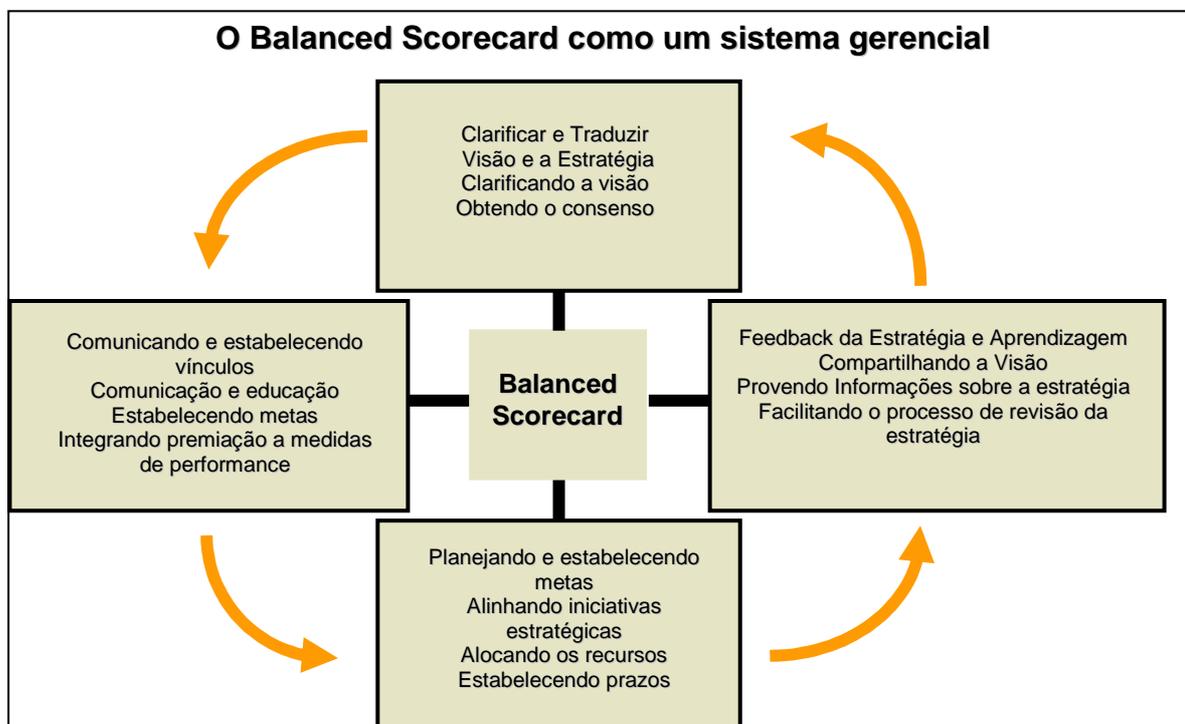


Figura 5: O Balanced Scorecard como um sistema gerencial.

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Para implementar o BSC, Cavenhaghi (2001) comenta que é necessário desenvolver:

- Metodologia comum e uma estrutura coordenada para todos os esforços, que farão parte da avaliação de desempenho;

- “Linguagem” comum para os gestores das áreas envolvidas;
- Base comum para a compreensão dos resultados medidos;
- Quadro integrando à organização globalmente.

Para Kaplan e Norton (2001), na maioria das implementações, o BSC precisa ser conectado ao orçamento. Lunkes (2008) coloca que BSC é uma ferramenta para implementação da estratégia da empresa, portanto, não tem a abrangência e a amplitude necessárias para a aplicação em nível operacional, como o orçamento.

Existem críticas de alguns trabalhos científicos em relação a dificuldades encontradas para implementação do BSC. Alguns problemas podem ser decorrentes, segundo Lunkes (2008), da falta de integração entre o BSC e o Orçamento.

### **2.3 Estrutura Organizacional: a importância da informação para a implantação e utilização do orçamento empresarial**

Lidar com pessoas não é tarefa fácil, principalmente quando se ocupa o cargo de gestor empresarial. Manter a equipe motivada é um componente fundamental para uma administração eficaz.

Profissionais como psicólogos, educadores e executivos vem intensificando suas pesquisas sobre os aspectos comportamentais dos colaboradores das empresas, procurando encontrar alternativas para o aumento da *performance* e melhoria do clima organizacional. Passarelli (2003) comenta que desponta a educação orçamentária como único processo através do qual se conseguirá criar e manter, na empresa, uma mentalidade apropriada à adoção, aperfeiçoamento e eficiente execução do sistema de administrar através de orçamentos.

Welsch (1983) chama a atenção para vários problemas de comportamento, um deles é a resistência declarada ou sutil de certos indivíduos e

grupos, resistência a mudanças, falta de compreensão do programa e de seu funcionamento. Todas essas preocupações possuem bases racionais e importante atenção deve ser dada tendo em vista os efeitos potencialmente significativos sobre a motivação dos indivíduos envolvidos.

O fator humano é de grande importância em todas as fases do orçamento (TUNG, 1975). Este é o motivo por que a responsabilidade e a autoridade de cada elemento envolvido deve ser nitidamente definido e o organograma deve ser perfeitamente claro a esse respeito.

Para haver motivação positiva, Welsch (1983) comenta que deve existir harmonia de orientações entre os interesses pessoais do administrador e a sua relação com a empresa e que as recompensas monetárias não podem satisfazer a todos ou até mesmo a muitas das necessidades de pessoas competentes e inteligentes. A participação na fixação dos objetivos é reconhecida como uma das abordagens mais eficazes para motivar administradores em todos os níveis da organização e tendem a elevar o nível de aspiração de toda a equipe. O orçamento torna-se o instrumento quantitativo que promoverá a orientação para os objetivos da empresa, pois a formulação desses objetivos exige a participação efetiva de todos os colaboradores da empresa.

O executivo de médias e grandes empresas não pode ter conhecimento direto de todos os fatores relevantes à empresa, pois se isso acontecer, provocará sobrecarga de trabalho. Não se pode esperar que ele tenha experiência suficiente ampla para que, pessoalmente, tome todas as decisões da empresa, e isso envolve os níveis estratégico, tático e operacional, com confiança e competência. Welsch (1983) comenta que o executivo deve confiar cada vez mais nos administradores sob a sua supervisão, tanto como fontes de informações fidedignas como participantes no processo efetivo de tomada de decisões.

Dependendo do alcance que os gestores das empresas querem dar ao acompanhamento das atividades da organização pelo sistema orçamentário, comandado por um encarregado de orçamentos, Sanvicente (1983) comenta que

existem possibilidades de atrito entre esse profissional com os demais, porque o primeiro, principalmente na etapa de controle, até certo ponto deverá justificar sua existência na razão direta da identificação de falhas cometidas nos outros setores da empresa. Uma das atribuições do controlador do orçamento é investigar a qualidade do desempenho dos setores, o que pode provocar atritos entre departamentos.

A contabilidade é instrumento importante para o desenvolvimento do trabalho do gestor do orçamento, pois produz informações que podem ser utilizadas para a elaboração de parte das premissas do orçamento global. O objetivo básico da contabilidade, para Ludícibus (2000), pode ser resumido no fornecimento de informações econômicas para os vários usuários, de forma que propiciem decisões racionais. Para Marion (1998), o objetivo principal da contabilidade é o de permitir a cada grupo principal de usuários a avaliação da situação econômico e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre as tendências futuras.

Levando em consideração o cenário macroeconômico atual, Marion (1998) observa que:

Com certa freqüência várias empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos etc., fatores esses que, sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, descendo fundo em nossas investigações, constatamos que muitas vezes a célula cancerosa não repousa nessas críticas, mas na má gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. Por fim observamos nesses casos uma contabilidade irreal, distorcida, em conseqüência de ter sido elaborada única e exclusivamente para atender a exigências fiscais. (MARION, 1998)

É difícil a tarefa do encarregado da elaboração da integração do planejamento e orçamento reunir grupos administrativos inteiros para reuniões de planejamento. Welsch (1983) comenta que com a adoção de um calendário de planejamento, essas sessões geralmente adquirem prioridade absoluta e que em muitas empresas, os executivos recusam-se a assumir compromissos externos durante as fases críticas do planejamento formal de resultados.

O departamento de orçamento deve, segundo Tung (1975), tentar compor um cronograma completo, que defina as etapas do trabalho e indique suas datas de

conclusão e seus responsáveis. Segue no Quadro 3, um exemplo de cronograma para elaboração do orçamento.

<i>COMPONENTES DO ORÇAMENTO</i>	<i>DATA DE ENTREGA</i>	<i>DEPARTAMENTO</i>	<i>RESPONSÁVEL</i>
Definição das Premissas Iniciais	01/out	Controladoria	Lucas
Definição das Premissas de Vendas	07/out	Vendas	Marcos
Orçamento de Vendas	15/out	Vendas	Marcos
Definição das Premissas de Produção	21/out	Produção	João
Orçamento de Produção	30/out	Produção	João
Orçamento das Despesas Estruturais	07/nov	Administração	Matheus
Projeção da Demonstração de Resultados	15/nov	Controladoria	Lucas
Projeção dos Valores a Receber	21/nov	Financeiro	Isaías
Projeção dos Pagamentos	21/nov	Financeiro	Isaías
Projeção do Fluxo de Caixa	21/nov	Financeiro	Isaías
Projeção do Balanço Patrimonial	30/nov	Controladoria	Lucas
Análise dos Indicadores Financeiros	30/nov	Financ./Controlad.	Isaías/Lucas

Quadro 3: Cronograma de elaboração dos componentes do orçamento.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Passarelli (2003) argumenta que a elaboração do orçamento é, fundamentalmente, responsabilidade dos gerentes dos diversos departamentos, que estarão encarregados da execução do orçamento.

Este cronograma, segundo Tung (1975), deve ser enviado a todos os gerentes e supervisores que direta ou indiretamente participem da elaboração do orçamento global. Passarelli (2003) complementa que é indispensável que essa estratégia global e os demais detalhes operacionais, que servirão de elementos coordenadores, sejam formalmente comunicados a cada gerente, sob a forma da orientação básica.

Tung (1975) comenta que cabe normalmente ao executivo que detém a responsabilidade financeira da empresa a tarefa de elaborar o esquema global de orçamento, de analisar os dados, de verificar e transformar em termos financeiros as informações obtidas.

A definição do profissional para a função de elaborar a integração dos orçamentos tem para Tung (1975) as seguintes razões:

- Sua ampla visão de todas as funções da empresa;
- Sua posição de staff que o isenta de responsabilidade funcional e lhe confere posição neutra no julgamento dos casos que envolvem diferentes áreas operacionais;
- Baseando-se o orçamento, em grande parte, nas experiências anteriores, a interpretação dos dados financeiros torna-se vital. Essa tarefa só pode ser melhor desempenhada pelo executivo preparado para esse fim;
- Essa pessoa também é a mais indicada para exprimir os projetos em termos financeiros, com suas implicações nos resultados operacionais da empresa como um todo;
- O orçamento e a contabilidade são verso e reverso da mesma moeda. Para se obter resultados satisfatórios, deve-se usar o mesmo plano de contas para ambos os fins. Quando as atividades orçamentárias e contábeis são controladas pelo mesmo executivo, a coordenação e a aplicação do sistema orçamentário torna-se mais efetiva.

Para proporcionar a construção da integração do orçamento, Wischneski (2003) afirma que se faz necessário a criação de uma metodologia que reflita os procedimentos necessários para a montagem de procedimentos orçamentários e que orientem os administradores das empresas e que a criação de uma base de dados orçamentária se baseia no Plano de Contas Contábil.

As tarefas deste profissional, de acordo com Welsch (1983), são sintetizadas da seguinte maneira:

- Assessorar o presidente, comitês executivos apropriados e outros níveis em relação a todos os aspectos do orçamento;

- Fazer recomendações quanto aos métodos e requisitos técnicos de cada componente do programa;
- Assumir a responsabilidade pela organização do programa e pelo estabelecimento dos cronogramas necessários para colocá-lo em funcionamento;
- Fornecer supervisão técnica geral ao programa de planejamento e controle do orçamento;
- Conceber e recomendar formulários, tabelas e relatórios essenciais e relevantes ao planejamento do orçamento;
- Supervisionar a preparação e revisão do manual de planejamento e controle do orçamento e outros materiais correlatos para fins de aprovação pelo chefe executivo;
- Promover análise de custos, receitas, entre outras, passados e futuros para os executivos interessados;
- Traduzir certas decisões preliminares em seus efeitos financeiros prováveis ou alternativos sobre as operações futuras;
- Preparar relatórios de desempenho por áreas de responsabilidade e outras classificações relevantes;
- Analisar e interpretar as diferenças entre os objetivos planejados e os resultados reais;
- Promover a realização dos trabalhos burocráticos específicos associados ao planejamento do orçamento;
- Supervisionar a revisão tanto dos planos de resultados quanto do planejamento do orçamento e controle;
- Realizar diversas análises estatísticas relacionadas ao planejamento do orçamento e controle;
- Receber planos preliminares e transmiti-los aos executivos apropriados para fins de reestudo e modificação;
- Organizar, coordenar e conduzir sessões de treinamento e conferências relacionadas ao planejamento do orçamento e controle;
- Reproduzir e distribuir os diversos componentes do orçamento de acordo com as instruções do presidente.

As funções orçamentárias são mais complexas nas grandes corporações. Importante fator de implantação do sistema orçamentário nas empresas é a organização do organograma. Apresenta-se a seguir um modelo de organograma para uma grande empresa.

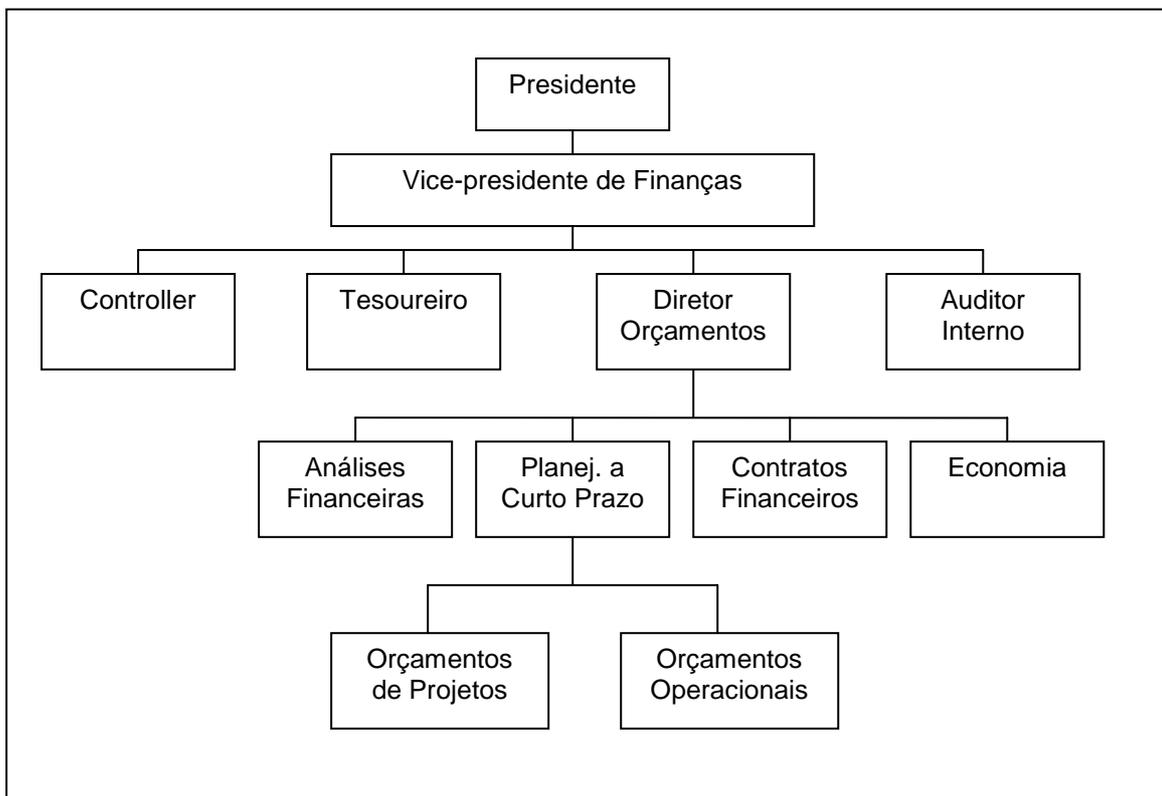


Figura 5: Organização da área de orçamento nas empresas grandes.  
Fonte: Adaptado de Tung (1975).

Passarelli (2003) comenta que na implantação do controle orçamentário:

O gestor deve analisar meticulosamente a administração da empresa, verificando as linhas de comando e os níveis dos diferentes escalões, havendo a necessidade de existir uma definição de responsabilidades bem determinada, onde cada um sabe o que lhe compete e a quem deve satisfações e onde não exista duplicidade funcional ou de comando. (PASSARELLI, 2003).

O planejamento do orçamento e controle que ele provoca na estrutura organizacional acaba de certa forma exercendo pressões nos diversos níveis sobre o comportamento humano. Welsch (1983) afirma que certa forma de pressão é essencial para uma liderança administrativa eficaz e que pressões severas,

generalizadas, irrealistas, incoerentes, inflexíveis e mal-entendidas logo tenderão a levar o indivíduo ou grupo a um ponto crítico de antagonismos.

Passarelli (2003) comenta que elementos importantes como apoio, a confiança, a participação, a consciência da responsabilidade funcional são essenciais para o sucesso de um plano orçamentário. Um grande esforço deve ser despendido para que os profissionais envolvidos com o orçamento entendam sua finalidade, o propósito comum.

O encarregado da integração dos orçamentos terá trabalho importante no que se refere à coordenação de sua atividade, definindo com cada gerente de departamento as informações preliminares do orçamento, o que chamamos de Premissas Básicas do Orçamento Empresarial.

Este documento deve oferecer detalhadamente os componentes que farão parte do orçamento e que servirão de base para sua elaboração. Passarelli (2003) cita que este documento deve conter dois grandes grupos de informações. Um deles refere-se à orientação geral, contendo as previsões políticas, econômicas e sociais gerais, bem como as previsões referentes ao mercado e à competição. O outro grupo refere-se aos detalhes operacionais, para uso direto e imediato na elaboração dos orçamentos, especificando de forma minuciosa as previsões referentes a fatores tais como os aumentos de preços previstos para o próximo ano com mão-de-obra, matérias-primas e os próprios produtos da empresa.

Um fator importante que contribui no processo de tomada de decisão é a identificação, a compreensão e a classificação, pela administração, das informações que serão utilizadas pela empresa com a finalidade de reduzir os riscos. Essas informações podem estar sob seu controle e outras não são controladas diretamente pela organização. Esta classificação procura proporcionar as perspectivas necessárias para a administração identificar as oportunidades de negócio e o desenvolvimento de novas estratégias.

Para alcançar o resultado almejado, Tung (1975) comenta que é tarefa da administração preparar o espírito de seus funcionários, especialmente os dos

escalões superiores, no sentido de que, em certas ocasiões, o sacrifício individual é necessário para o sucesso da coletividade.

Considerando as perspectivas de tempo na elaboração do planejamento, devemos identificar e separar o passado, que servirá de parâmetro histórico e o futuro, composto de projetos, objetivos e metas a serem alcançadas. Welsch (1983) orienta para a elaboração de projetos específicos, identificáveis e com dimensões de tempo próprias, devendo ser planejados para todo o período de sua execução ou duração.

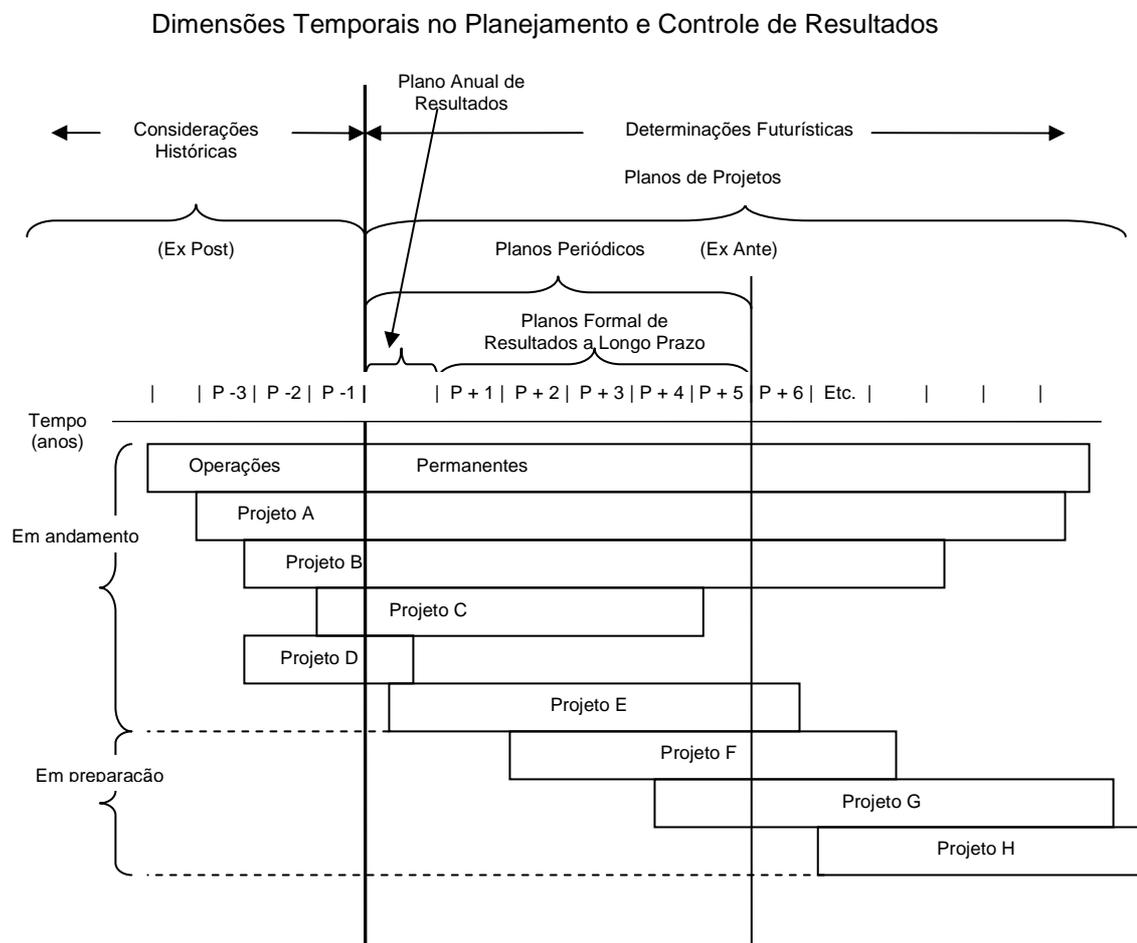


Figura 6: Dimensões temporais no planejamento e controle de resultados.  
Fonte: Welsch (1983).

Welsch (1983) comenta que a dimensão temporal adequada à empresa é determinada de maneira a ajustar-se às suas necessidades e características particulares e que uma escala de tempo semelhante obrigará a análise antecipada das principais decisões.

Como instrumentos de mensuração dos resultados, Welsch (1983) sugere que se elabore os resumos de receitas, análise de fluxos de caixa, análise do ponto de equilíbrio, modelos de estoque, análises de custos diferenciais e análises de retorno sobre o investimento, com a finalidade de avaliação do impacto das alternativas de investimento.

O orçamento empresarial é um importante instrumento de integração e mensuração do planejamento e será apresentado a seguir.

## **2.4 Orçamento Empresarial**

A gestão orçamentária corresponde a um conjunto de esforços buscando maximizar os resultados. Nota-se convergência dos autores pesquisados em relação ao conceito dado por eles ao orçamento. Kohler (1970) define orçamento como um plano financeiro que serve para estimativa e controle das operações futuras. Heckert e Willson (1967) comentam que o orçamento empresarial pode ser definido como um plano coordenado de ações financeiras para a empresa executar.

Sanvicente e Santos (1983) afirmam que o orçamento representa a expressão quantitativa, em unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários, dos planos elaborados para o período subsequente, em geral doze meses.

Já Sobanski (2000) entende que o planejamento orçamentário compreende o instrumento mais detalhado da organização empresarial que integra as quantificações das ações e resultados.

Hoji (2004) comenta que o orçamento reflete quantitativamente as ações e políticas da empresa através de um conjunto integrado de orçamentos.

Anthony e Govindarajan (2002) classificam o orçamento como um tipo de controle gerencial, um instrumento importante para o planejamento e controle das empresas no curto prazo, representando uma fatia do plano estratégico da empresa, estando sua operacionalização fortemente baseada em centros de responsabilidade e na segregação entre variáveis controláveis e não controláveis. O orçamento liga as

diferentes áreas da empresa, conectando planejamento estratégico com o tático e operacional.

O orçamento, para Passarelli (2003), constitui-se em um método dinâmico e flexível que facilita o trabalho de todos e favorece decididamente a consecução dos objetivos da empresa.

Nota-se que o orçamento é um instrumento de mensuração que engloba todos os componentes quantificáveis da empresa, exigindo a participação de todos os colaboradores, tornando-se peça fundamental para a tomada de decisão nos níveis estratégico, tático e operacional.

A análise dos fatores externos é tão importante quanto à dos elementos internos da organização. Meyer (1969) já ressaltava que a gestão orçamentária depende dessas previsões e que os responsáveis, a partir delas, recebem atribuições para um período limitado em valor e quantidade e que em períodos regulares, é efetuado um confronto do planejado com o realizado, a fim de realçar as diferenças que se verificarem.

Isso mostra a importância do controle, permitindo a identificação das variações de todos os componentes do orçamento e das necessidades de tomada de decisão nos itens que sofreram as mais consideráveis divergências em relação ao orçado.

Tung (1975) reforça a necessidade de controle nas empresas, afirmando que o orçamento possui duas funções principais. A primeira função é funcionar como um plano que engloba os fatores futuros da operação e os exprime em termos econômico-financeiros, para que sobre eles possa atuar a segunda função – o controle.

O orçamento foi utilizado inicialmente na administração pública das principais civilizações ocidentais. A origem da palavra orçamento, de acordo com Lunkes (2008), deve-se aos antigos romanos, que usavam uma bolsa de tecido chamada de *fiscus* para coletar os impostos.

Na França, entre os anos de 1400 e 1450, o termo bouge ou bougette, originado do latim bulga, era o termo utilizado para orçamento. O século XIX foi importante para o desenvolvimento das práticas orçamentárias hoje conhecidas.

Nas organizações privadas, o orçamento foi inicialmente utilizado, segundo Zdanowicz (1983), por Brown, gerente financeiro da Du Pont de Memours, nos Estados Unidos, em 1919.

Passarelli (2003) comenta que alguns especialistas situam em 1923, data da publicação do livro Budgetary Control, de J. O. McKinsey, o início da era de real difusão da técnica orçamentária entre as empresas privadas.

Sua aplicação inicial dava ênfase à previsão de despesas, principalmente as despesas de propaganda e programas de vendas. Este limitado conceito inicial foi logo expandido de forma a cobrir todos os demais aspectos quantificáveis da empresa. Somente a partir de 1940 o orçamento passa a ser foco de estudo no Brasil, porém as empresas brasileiras somente começam a utilizá-lo a partir de 1970.

A preparação e a execução do orçamento é bastante complexa, envolvendo diversidade de departamentos e de pessoal. Para que ele seja compreendido claramente pelos colaboradores da empresa e para que o processo de comunicação das informações exista de forma a criar uma sinergia na organização, Passarelli (2003) orienta a elaboração de um manual do orçamento. Este manual deve ser absolutamente claro, objetivo e conciso.

O manual do orçamento deve incluir, no mínimo, de acordo com Passarelli (2003), informações objetivas a respeito dos seguintes itens:

- Breve sumário dos objetivos do sistema;

- Instruções de elaboração, incluindo modelos dos formulários a serem preenchidos, com instruções claras para preenchimento apropriado;
- Definição dos prazos para conclusão e apresentação de cada uma das partes do orçamento;
- Instruções a respeito dos destinatários aos quais devem ser enviados os vários relatórios, formulários e quadros que compõem o orçamento;
- Instruções quanto ao processo de controle, incluindo informações relativas ao sistema e formulários a serem utilizados nessa etapa;
- Definição da responsabilidade e periodicidade referentes a cada estágio do processo orçamentário.

Inicialmente, o orçamento tinha como finalidade a projeção dos resultados e o seu controle. Posteriormente, privilegiou-se a revisão contínua do orçamento, eliminando os dados de períodos já concluídos e inserindo dados futuros.

A terceira etapa contempla o orçamento com base zero, sendo os dados projetados e, da estaca zero, inicia-se cada período, efetua-se a mensuração, e os dados são zerados para o período seguinte.

Na etapa seguinte, o orçamento flexível entra em destaque, projetando o orçamento em vários níveis de atividade, apurando os custos em qualquer nível.

Já o orçamento por atividades utiliza direcionadores para estimar e controlar os resultados, sendo uma extensão do custeio baseado por atividades.

Finalmente, o orçamento perpétuo avalia a relação causa-efeito na definição dos recursos a serem utilizados.

A figura 7 apresenta a evolução dos métodos orçamentários.

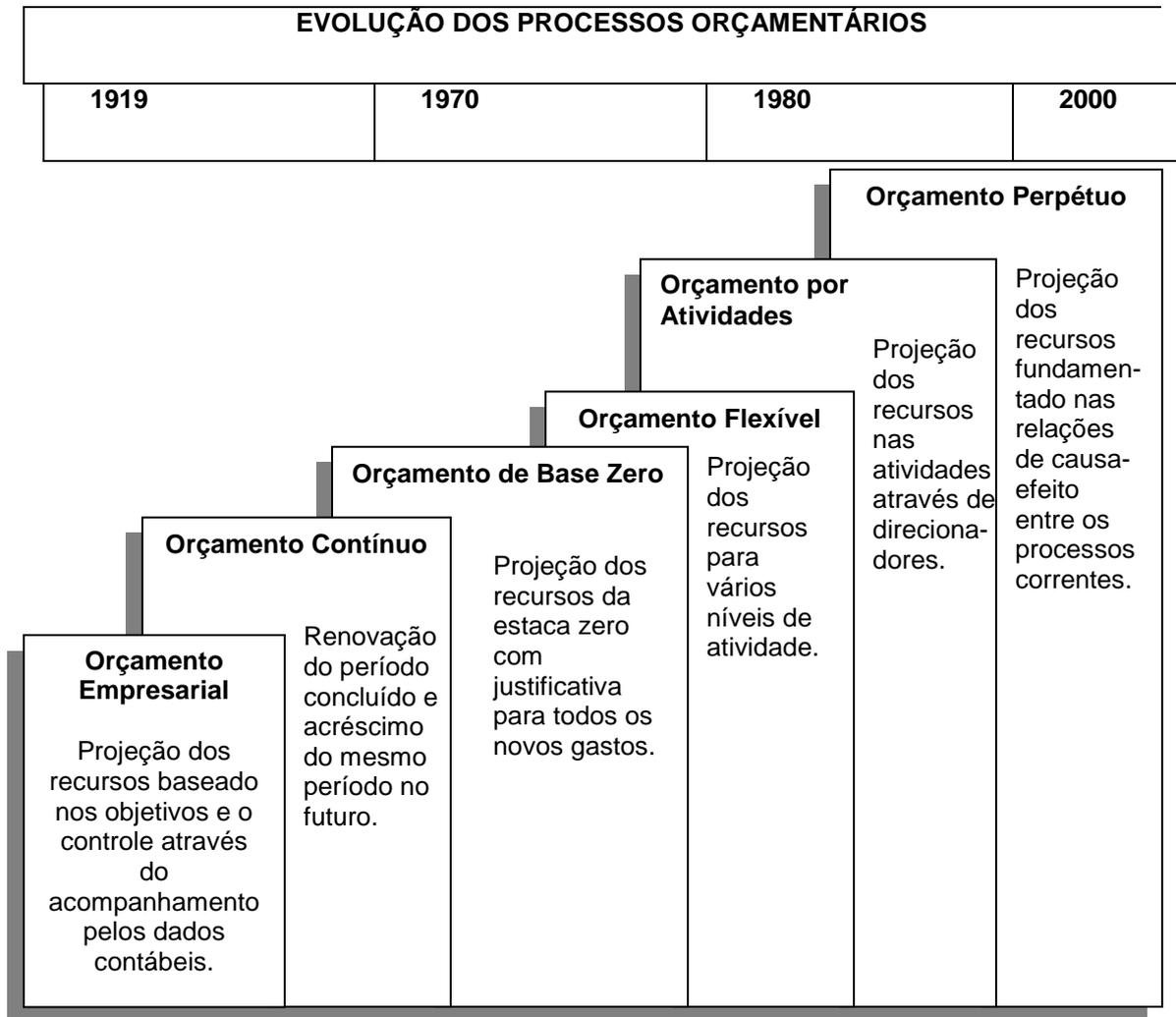


Figura 7: Evolução dos processos orçamentários.  
Fonte: Adaptado de Lunkes (2008).

Com o passar do tempo, os métodos orçamentários passaram a acompanhar as necessidades dos modernos sistemas de gestão, que se utilizam de outros métodos, os mais conhecidos, o orçamento padrão, orçamento de tendência e o orçamento incremental.

O sistema orçamentário deverá integrar-se com os demais sistemas, atingindo toda a estrutura organizacional, definidos em seus níveis hierárquicos e em seus aspectos por área de responsabilidade.

O orçamento tem objetivos fundamentais, divididos nos aspectos do Planejamento, Coordenação, Comunicação, Motivação, Controle e Avaliação. O quadro 4 a seguir descreve os objetivos de cada aspecto.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Planejamento	Auxiliar e programar as atividades de um modo lógico e sistemático que corresponde à estratégia de longo prazo da empresa.
Coordenação	Ajuda a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
Comunicação	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
Motivação	Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
Controle	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.
Avaliação	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Quadro 4: Descrição dos objetivos do orçamento.

Fonte: Adaptado de Brookson (2000).

Para que a empresa possa alcançar os objetivos propostos, cada elemento da organização deverá estar comprometido com suas responsabilidades. Tung (1975) define que se não levar em conta as motivações e disposições dos funcionários envolvidos e se não conseguir desenvolver entre eles a participação voluntária e consciente na execução e implementação do orçamento, torna-se praticamente impossível alcançar o resultado desejado.

É de fundamental importância, para a elaboração das peças orçamentárias, que o gestor do orçamento empresarial tenha em mãos as premissas básicas necessárias para o início da integração das informações obtidas. Serão apresentados a seguir, conceitos sobre o orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento das despesas operacionais, orçamento das despesas financeiras, orçamento de caixa e o orçamento das demonstrações financeiras.

#### 2.4.1 Orçamento de Vendas

Tung (1975) e Passarelli (2003) comentam que o orçamento de vendas representa o ponto de partida do processo de elaboração do orçamento empresarial.

Para Welsch (1983) o plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas.

Para Sanvicente e Santos (1983), a função principal do orçamento de vendas é a determinação do nível de atividades futuras da empresa e todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função desse orçamento.

Zdanowicz (2001) afirma que o principal objetivo do orçamento de vendas é atender com qualidade os clientes, oferecendo o preço certo, a quantidade certa, o produto certo, no lugar certo e no tempo certo.

Welsch (1983) comenta que o objetivo primordial de um plano de vendas é expressar o julgamento da administração em relação às receitas futuras de vendas, com base no:

- Conhecimento das condições atuais da empresa;
- Meio externo;
- Impacto dos objetivos sobre a própria empresa;
- Estratégias da administração tanto a longo quanto em curto prazo.

Hoji (2001) afirma que a finalidade do orçamento de vendas é:

Determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas e/ou executivos e especialistas em *marketing*. (HOJI, 2001)

Dentre as principais características que, segundo Zdanowicz (2001), o orçamento de vendas deverá apresentar, relacionam-se:

- A elaboração deverá ser em unidades físicas e monetárias;
- Mercado em que o produto e ou serviço deverá ser comercializado;
- Preço de venda unitário, que será praticado em cada mercado;

- Receita estimada por produto e ou serviço, por linha de produtos e por filial de vendas.

Para Welsch (1983) os planos de promoção, publicidade e despesas de vendas apresentam as aplicações necessárias de recursos para alcançar o nível de atividade estipulado no produto final de todo o processo, ou seja, o plano de *marketing*. Sanvicente e Santos (1983) abordam que na elaboração do orçamento de vendas são consideradas variáveis de mercado consumidor, variáveis de produção, variáveis de mercado fornecedor e de trabalho e variáveis de recursos financeiros.

Para que os objetivos de marketing sejam atingidos, Sanvicente e Santos (1983) comentam que é necessário que se tomem algumas decisões básicas em quatro áreas fundamentais: preços, produtos, distribuição e propaganda. A política de preços envolve a definição das linhas mestras a serem seguidas pela empresa na fixação dos preços de venda de seus produtos. A política de produtos estabelece decisões básicas quanto à inclusão, modificação ou eliminação de produtos ou linha de produtos. A política de distribuição define os caminhos que levarão os produtos do fabricante aos consumidores finais. A política de propaganda define os produtos prioritários, as campanhas a serem feitas e os veículos de comunicação a serem utilizados.

O profissional responsável pelo *marketing* da empresa deverá preparar e apresentar o orçamento de vendas, que deverá atender aos objetivos definidos pelo nível estratégico da empresa.

Especificamente, o encarregado pela elaboração do orçamento de vendas deve decidir sobre a publicidade dos produtos e promoções, composição do preço de venda de cada produto, política de vendas à vista e a prazo, volumes de vendas dos produtos e estimativas dos custos de vendas. Inicialmente deve-se elaborar a previsão das vendas por período, por região, por produto e seus respectivos preços de venda.

Posteriormente devem ser elaborados os planos de publicidade e promoções nas regiões definidas estrategicamente, bem como a previsão das despesas que a empresa irá incorrer com este departamento.

Para que a estratégia de vendas seja alcançada, recursos financeiros serão aplicados e se não forem bem dimensionados, poderão prejudicar a sustentabilidade da empresa no longo prazo. O orçamento de vendas deve ser elaborado para o curto prazo e longo prazo. O curto prazo compreende as previsões para o mês, bimestre, trimestre, semestre ou ano seguinte. Já o longo prazo é compreendido com previsões para prazos superiores a um ano.

A parte do orçamento de vendas que compreende o curto prazo apresenta um nível de detalhamento superior ao de longo prazo e deve fornecer a quantidade de informações necessárias para a definição dos orçamentos seguintes.

Componentes fundamentais da parte do orçamento de vendas que compreende o longo prazo envolvem, segundo Welsch (1983), áreas tais como a política de preços em longo prazo, o desenvolvimento de novos produtos e o aperfeiçoamento dos produtos existentes, novas orientações nos esforços de marketing, expansão da capacidade de produção, entrada em novas indústrias, expansão ou alteração dos canais de distribuição e padrões de custos.

Para uma adequada elaboração do orçamento de vendas é importante que se faça a análise do ambiente interno e externo da empresa.

Alguns itens importantes que se relacionam o orçamento de vendas com o ambiente interno referem-se ao planejamento de produção. Especificamente temos a capacidade de vendas e produção, preços e promoções, *mix* de produtos, os pontos de venda e sua localização estratégica, a logística de distribuição, a engenharia de produção e desenvolvimento tecnológico de produtos, entre outros.

Outros componentes se relacionam com a gestão administrativa e financeira. Especificamente temos a estrutura organizacional, gestão de pessoas

envolvendo liderança, cultura e valores, custo do capital, planejamento e controladoria, políticas de vendas e pagamentos, entre outros.

Outros componentes se relacionam diretamente com o ambiente externo, como os fatores mercadológicos, econômicos, governamentais, culturais, sociais e tecnológicos.

Especificamente, temos como exemplos de fatores mercadológicos e competitivos a potencialidade do mercado, segmentação de clientes por renda, *mix* de produtos diferenciados, a sazonalidade, quantidade e intensidade dos concorrentes e a participação no mercado.

As leis e impostos, bem como as mudanças de políticas econômicas e seus impactos e inflação são exemplos de fatores econômicos e governamentais.

Como fatores culturais e sociais, que causam impacto no orçamento, temos os planos de auxílio à comunidade, associações de bairros, impactos ambientais, reflorestamento, cursos e treinamentos. Fatores tecnológicos como o desenvolvimento de novos produtos, matérias-primas, processos de produção também influenciam no processo de elaboração do orçamento.

Problemas no planejamento das vendas em relação a subestimar ou superavaliar as vendas de seus produtos devem ser minimizados. Ter profundo conhecimento do mercado no qual atua e suas fases tornam-se ponto crucial para que a empresa alcance seus objetivos de vendas.

Zdanowicz (2001) afirma que a empresa deverá estar atenta ao projetar as vendas de seus produtos e ou serviços em seu futuro mercado de atuação, considerando o ciclo de vida de cada um deles.

A figura 8 apresenta o ciclo de vida que um produto pode apresentar.

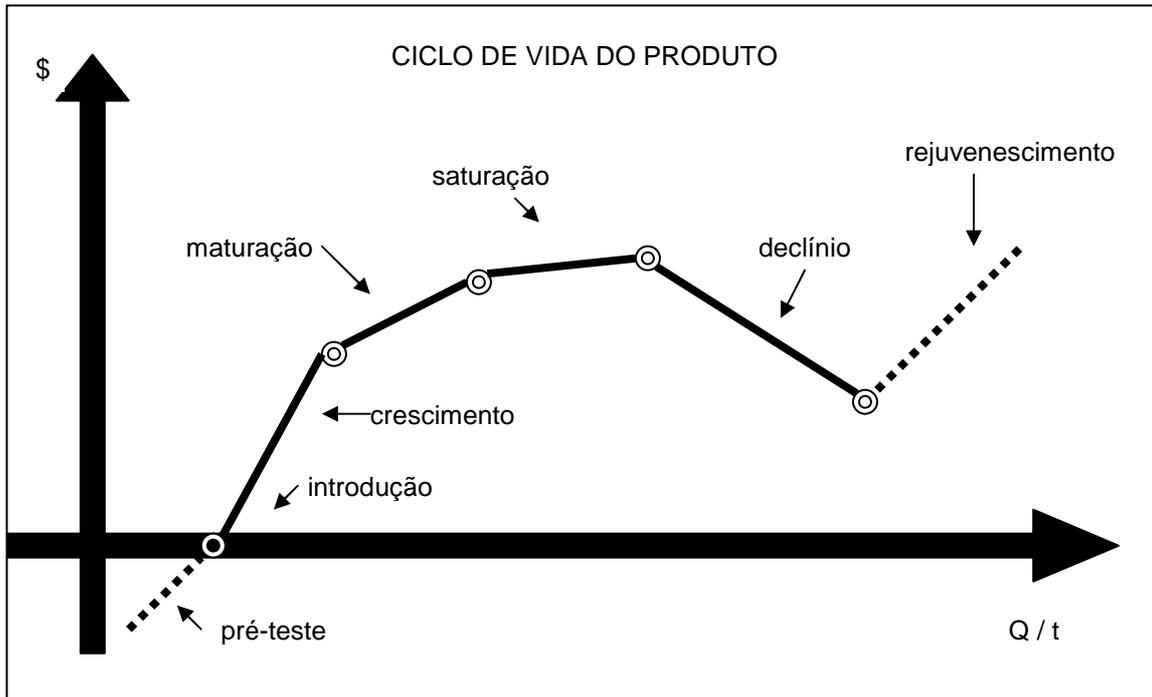


Figura 8: Ciclo de vida do produto.  
Fonte: Zdanowicz (2001).

Os encarregados pela elaboração do orçamento de vendas devem possuir conhecimentos avançados de modelos matemáticos e estatísticos, que contribuirão para as análises necessárias.

Para Tung (1975) o orçamento de vendas é construído geralmente em conformidade com as seguintes classificações:

- Por produto;
- Por território;
- Por canal de distribuição (revendedores, agentes, etc.);
- Por método de venda (visita, correspondência, etc.);
- Por tipo de cliente;
- Por valor de venda;
- Por combinações de venda (à vista, a prazo, etc.);
- Por organização (filiais, departamentos, etc.);
- Por vendedor (individual ou em grupo).

O orçamento de vendas deve possibilitar retorno financeiro para a empresa. Tung (1975) afirma que:

Se o lucro almejado não for alcançado nas estimativas globais, haverá necessidade de redimensionar as vendas projetadas, conferindo-lhes combinação de maior rentabilidade, ou de reduzir as despesas e o custo de fabricação de maneira a permitir um nível de rentabilidade compatível com o plano de lucros, previamente traçado. (TUNG, 1975)

Passarelli (2003) comenta que as dificuldades de elaboração do orçamento de vendas relacionam-se diretamente com os seguintes principais fatores:

- Falta de estatísticas adequadas;
- Flutuações de mercado;
- Sazonalidade;
- Falta de informações detalhadas sobre planos de competição;
- Diversidade de produtos;
- Reação do consumidor.

A definição dos preços de venda dos produtos pela empresa é um elemento essencial do orçamento de vendas. Welsch (1983) argumenta que a melhor atitude em termos de estratégia de preços consiste em fazer com que a administração esteja profundamente envolvida e comprometida com a preparação de um plano de vendas adequado à realidade. Zdanowicz (2001) afirma que os principais fatores que influenciarão na definição do preço de venda serão:

- A qualidade dos produtos concorrentes;
- O atendimento e os serviços que oferece o cliente;
- O preço de venda dos produtos concorrentes;
- A oferta de produtos similares no mercado;
- A procura pelo produto no mercado;
- A capacidade de produção da empresa;
- A complexidade do processo produtivo na empresa;
- As condições futuras de mercado.

Alguns fatores internos da empresa devem ser analisados com cautela, pois poderão contribuir para a limitação das vendas. Welsch (1983) coloca quatro fatores principais relacionados aos recursos internos que podem limitar a execução do plano de vendas:

- Capacidade de produção em termos econômicos;
- Disponibilidade de recursos humanos;
- Adequação de matérias-primas e materiais indiretos;
- Disponibilidade de fundos.

Passarelli (2003), Zdanowicz (2001), Sanvicente e Santos (1983), Welsch (1983) e Tung (1975) orientam a utilização de métodos para fazer a projeção das vendas. Para Welsch (1983), os métodos mais comuns usados para fazer uma projeção de vendas podem ser classificados em quatro grupos:

- Métodos de julgamento (não-estatísticos);
- Métodos estatísticos;
- Métodos de finalidades específicas;
- Combinação de métodos.

No grupo métodos de julgamento (não-estatísticos) buscam-se opiniões de previsão de vendas dos vendedores, supervisores e executivos. Welsch (1983) divide este grupo em três subgrupos: combinação das opiniões da equipe de vendas, combinação das opiniões dos supervisores da divisão de vendas e combinação das opiniões dos executivos.

A combinação das opiniões da equipe de vendas atribui importante responsabilidade aos julgamentos e a experiência de seus componentes e prevê uma série de avaliações e aprovações, limitando-se principalmente ao planejamento das vendas no curto prazo.

A combinação das opiniões dos supervisores da divisão de vendas dá ênfase nas responsabilidades dos supervisores da região ou divisão de vendas.

Utiliza-se os relatórios apresentados pelos representantes especiais que entram em contato com os clientes com a finalidade principal de avaliar potenciais de vendas. É normalmente usado para o planejamento de vendas no curto prazo.

Já o método de combinação das opiniões dos executivos representa simplesmente a combinação dos julgamentos ou opiniões dos altos executivos da empresa.

No grupo métodos estatísticos, Welsch (1983) considera a formação de quatro subgrupos: método do ritmo econômico (análise de tendências), método de seqüências cíclicas (análise de correlação), analogias históricas especiais e método de transposição. Este grupo requer pessoal especializado em matemática e estatística, pela complexidade dos procedimentos envolvidos.

O método do ritmo econômico envolve a projeção de tendências passadas e pressupõe que os dados futuros obedecerão aos mesmos padrões observados no passado.

O método de seqüências cíclicas baseia-se na seleção de uma série básica de dados econômicos ou empresariais que tende a ser acompanhada pelas vendas do produto, utilizando a análise estatística para medir a correlação entre a série básica e as vendas da empresa.

O método da analogia histórica especial baseia-se na idéia de escolher uma situação ou período passado que pareça assemelhar-se o mais possível à situação atual, considerando o raciocínio implícito de que o ocorrido no passado muito provavelmente voltará a acontecer.

O método de transposição baseia-se no conceito de que não há dois ciclos idênticos, mas que causas semelhantes produzem resultados parecidos, onde os fatos conhecidos a respeito são reunidos e, com base no conhecimento dos processos econômicos, fazem-se julgamentos sobre as tendências futuras.

No grupo métodos de finalidades específicas citado por Welsch (1983), encontram-se três subgrupos: análise da indústria, análises de linhas de produtos e análises de usos finais de produtos.

O método de análise da indústria é caracterizado genericamente fazendo-se uma previsão do volume total de vendas da indústria. Uma vez concluída essa previsão, projeta-se a participação que a empresa pode esperar nesse mercado.

O método da análise de linhas de produtos caracteriza-se pela exigência de uma análise detalhada e separada de cada produto vendido para chegar-se a uma projeção independente para cada produto, onde a soma das projeções efetuadas separadamente representa a projeção das vendas da empresa no período.

O método de análise de usos finais envolve geralmente uma classificação detalhada em categorias de uso dos produtos vendidos e uma análise cuidadosa do uso final de cada produto. Em sua essência, o mesmo exige um estudo cuidadoso das principais indústrias consumidoras ou dos principais segmentos dessas indústrias.

No quarto e último grupo citado por Welsch (1983), refere-se a combinação de métodos. Um método usado com êxito em dada situação pode não ser eficaz numa outra empresa. Os métodos de preparação do orçamento de vendas não são padronizados e diferenças em termos de características da empresa do meio que atua, do tipo de indústria, do tamanho da empresa e até mesmo da situação geral da economia podem influenciar o método a ser escolhido e utilizado.

Considera-se que o orçamento de vendas é um importante instrumento de mensuração que se relaciona com os demais departamentos da empresa, contribuindo com informações para a definição das demais peças orçamentárias para determinado período, segundo os objetivos propostos pela administração e que reflitam a realidade do mercado, satisfazendo as necessidades dos envolvidos.

## 2.4.2 Orçamento de Produção

A elaboração do orçamento de produção está vinculada diretamente com as projeções de vendas. Zdanowicz (2001) comenta que não é correto projetar a produção da empresa sem o prévio conhecimento de sua real participação no mercado e de sua capacidade de absorção.

Hoji (2003) coloca que o orçamento de produção tem como finalidade determinar a quantidade de produtos que devem ser produzidos em função das vendas planejadas, considerando-se as políticas de estoques e de produtos acabados.

Para Tung (1975) a área de produção tem por tarefa transformar as matérias-primas em produtos acabados, adicionando a mão-de-obra e o sobrecusto necessário.

Na elaboração do planejamento da produção, Slack et al. (1996) estabelece que devem ser considerados os seguintes aspectos:

- Planejamento e controle de capacidade de produção;
- Planejamento e controle de estoques;
- Planejamento e controle da cadeia de suprimentos.

Slack et al. (1996) menciona que o planejamento e o controle da capacidade de produção devem promover um equilíbrio adequado entre capacidade e demanda para a geração de lucros e clientes satisfeitos e que o desequilíbrio pode ser potencialmente desastroso. Sua essência é conciliar a existência de capacidade com o nível de demanda que deve ser satisfeita.

Apresenta-se na Figura 9 o planejamento e controle da capacidade como uma seqüência dinâmica de decisões, onde existe um detalhamento específico para cada fase dentro do processo.

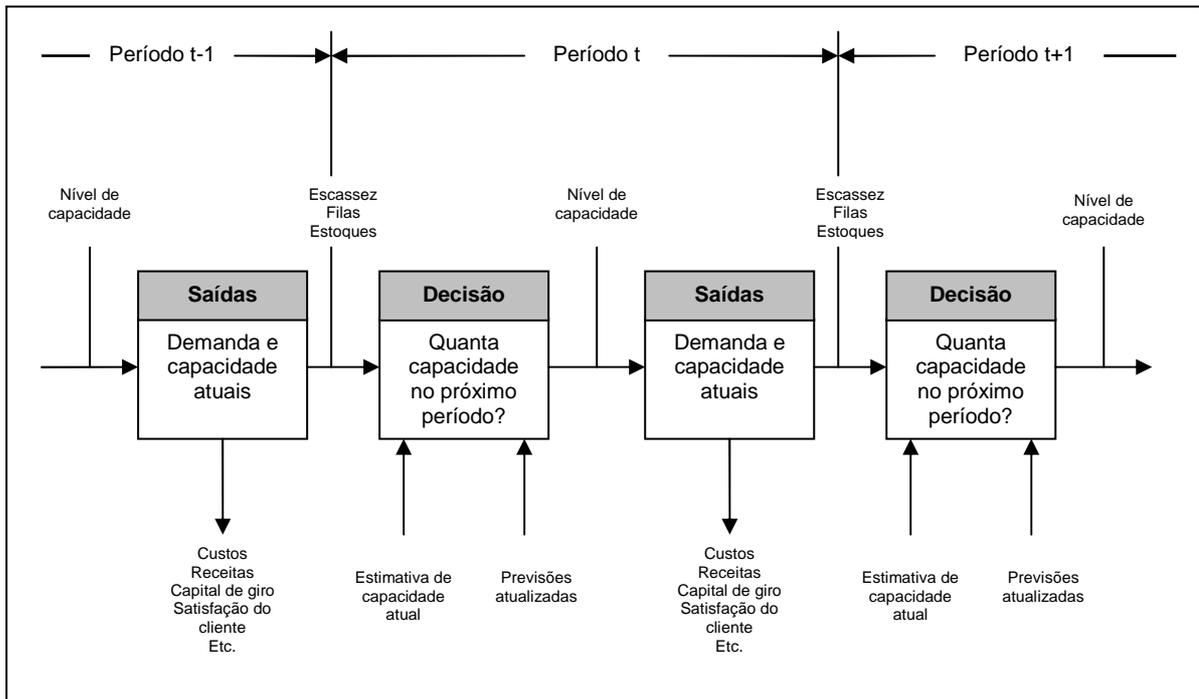


Figura 9: Planejamento e controle da capacidade como uma seqüência dinâmica de decisões.  
Fonte: Adaptado de Slack et al. (1996).

O processo de planejamento e controle da capacidade, segundo Slack et al. (1996), pode ser visto como:

Uma seqüência de processos de decisão de capacidade parcialmente relativos. No início de cada período, a gerência de produção considera suas previsões da demanda, sua compreensão da capacidade atual e quanto estoque foi criado no período anterior. Baseados em todas essas informações, fazem planos para a capacidade do período seguinte. Durante o próximo período a demanda pode, ou não, ser como prevista e a capacidade real da operação pode, ou não, revelar-se como planejado. No entanto, quaisquer que sejam as condições reais durante esse período, no início do próximo o mesmo tipo de decisão deverá ser tomada, mas em novas circunstâncias. (SLACK et al., 1996)

A capacidade de produção da empresa torna-se um fator limitador. O encarregado do orçamento de produção deve considerar, de acordo com Passarelli (2003), os seguintes objetivos:

- Máxima utilização possível da capacidade de produção;
- Máxima estabilidade da produção.

A máxima utilização possível da capacidade de produção basicamente deve promover a minimização da ociosidade do departamento de produção pela correta coordenação de suas atividades, proporcionando o correto engrenamento

das atividades e processos de manufatura para que a empresa possa alcançar os níveis de produção desejados. A máxima estabilidade da produção deve ser proporcionada minimizando as oscilações de capacidade produtiva evitando problemas com custos adicionais com materiais e mão-de-obra.

O programa de produção segundo Tung (1975) determina a quantidade necessária de cada matéria-prima para o período compreendido pelo orçamento, com os detalhes sobre as quantidades e os respectivos custos, sendo tarefa da engenharia de produção da empresa fixar a quantidade de matérias-primas necessárias à manufatura do produto.

Welsch (1983) destaca a seguir os fatores relevantes para as decisões exigidas na elaboração do plano de produção:

- Determinação das necessidades totais de produção por produto para o período orçamentário;
- Determinação das políticas de estoques em relação a produtos acabados e produção em andamento com alto grau de precisão;
- Determinação de políticas de capacidade de produção tais como as relativas aos limites de tolerância para o nível de produção durante o período;
- Determinação da adequação da capacidade de produção (expansão ou redução);
- Determinação da disponibilidade de matérias-primas, de componentes adquiridos externamente e de mão-de-obra;
- Determinação do efeito do prazo de duração das atividades de processamento;
- Determinação dos lotes econômicos de fabricação;
- Determinação do escalonamento da produção no período.

O encarregado da elaboração do orçamento de produção utilizará vários dados da contabilidade de custos e para isso, esta deverá ser executada de forma a oferecer de forma adequada informações necessárias a esse departamento.

A contabilidade de custos de manufatura deve ser precisa e confiável e executada por profissionais capacitados para isso. Sua base de dados deverá ser consultada constantemente pelo pessoal envolvido no processo de gestão da produção e controladoria, de acordo com o que se deseja obter de informação. Esses dados devem ser classificados e separados em grupos para a melhor tomada de decisão.

O orçamento de produção será composto dos seguintes orçamentos:

- Orçamento de matérias-primas e estoques;
- Orçamento de compras e custos.

A seguir apresentamos especificamente os orçamentos mencionados acima.

#### 2.4.2.1 Orçamento de Matérias-primas e Estoques

O orçamento de matérias-primas e estoques define as quantidades de cada matéria-prima necessária para atender a produção e os estoques mínimos necessários a serem mantidos, necessários para executar a produção planejada.

As matérias-primas usadas em uma fábrica são tradicionalmente classificadas em diretas e indiretas. As matérias-primas diretas segundo Welsch (1983) basicamente incluem todos os materiais que compõem o produto final e são identificados e relacionados com o custo do produto acabado e normalmente considerados como um custo variável. Os materiais indiretos são usados no processo de fabricação, mas não estão diretamente associados a cada produto.

Martins (2001) menciona importante divisão de custos em fixos e variáveis, não levando em consideração o produto e sim o relacionamento entre o valor total do custo num período e o volume de produção. Custos fixos são os que

num período tem seu montante fixado não em função de oscilações na atividade e custos variáveis são os que têm seu valor determinado em função dessa oscilação.

O orçamento de matérias-primas deve seguir rigoroso controle e sua preparação exige detalhamento dos executivos do departamento de produção em diversos aspectos. Welsch (1983) evidencia que em termos de quantidades de matérias-primas, para cumprir os planos de produção seus executivos devem seguir os seguintes aspectos:

- Fornecer informações sobre quantidades ao departamento de compras, onde possam planejar e controlar as compras;
- Fornecer informações sobre quantidades para permitir a projeção dos custos de produção;
- Fornecer dados para permitir o estabelecimento de políticas em relação a níveis de estoques e o seu planejamento e controle em termos efetivos;
- Fornecer dados para a determinação das necessidades de caixa (orçamento de disponibilidades) para adquirir matérias-primas;
- Fornecer dados para o controle do consumo de matérias-primas.

Estoque é definido por Slack et al. (1996), como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação. Ele ocorre em operações produtivas porque os ritmos de fornecimento e de demanda nem sempre casam e são usados para uniformizar as diferenças entre fornecimento e demanda.

O planejamento e controle de estoques facilitam a acomodação entre fornecimento e demanda. Seu controle é fundamental, pois envolve o investimento de recursos financeiros que podem ser desperdiçados se utilizados de maneira inadequada. A relação do planejamento de produção e os níveis de estoques exigem do encarregado do orçamento de produção atenção especial.

Moura (2004) comenta que o gerenciamento do estoque:

Permite a integração do fluxo de materiais à suas funções de suporte, tanto por meio do negócio como por meio do fornecimento aos clientes imediatos. Isso significa que para o gerenciamento se tornar eficaz, há a necessidade de abrangência de informações envolvendo a função de compras, de acompanhamento, gestão de armazenagem, planejamento, controle de produção e gestão de distribuição física. O gestor em estoque deve ter um conhecimento geral das necessidades da empresa, para focar o alvo e desenhar sua trajetória de duração. (MOURA, 2004)

A Figura 10 apresenta a atuação do gestor de estoques na estrutura organizacional.

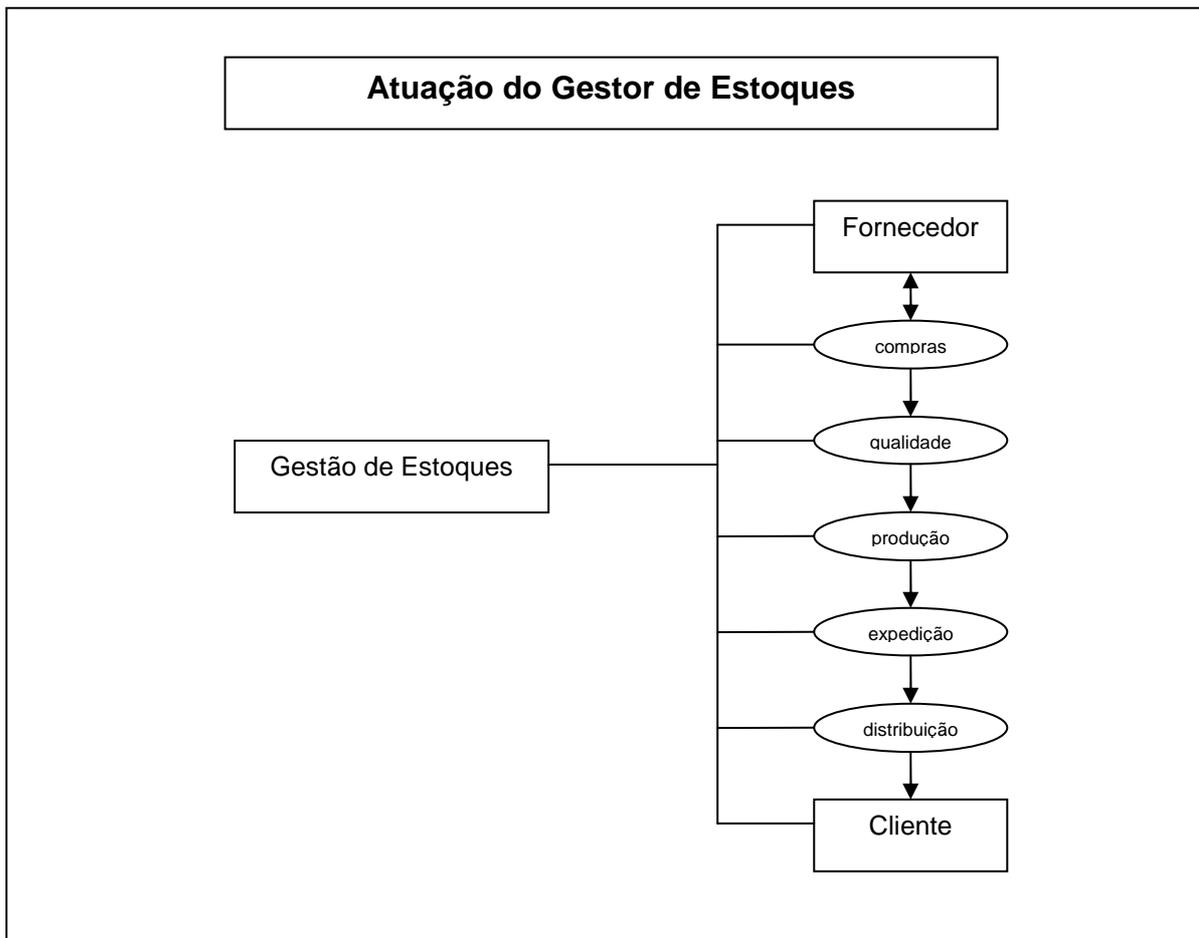


Figura 10: Atuação do gestor de estoques.  
Fonte: Adaptado de Moura (2004).

Os estoques, para Sanvicente e Santos (1983), devem ser objeto de políticas específicas por parte da alta administração, pois em caso contrário, não se

conseguirá a maximização dos resultados globais da empresa. No gerenciamento do sistema de estoques, Slack et al. (1996) comenta que os gerentes de produção estão envolvidos em três principais tipos de decisões:

- Quanto pedir: definição das quantidades de produtos necessários para abastecer o estoque, decide sobre o volume de ressuprimento.
- Quando pedir: definição do momento ou nível de estoque o pedido de reabastecimento deveria ser colocado, decide o momento de reposição.
- Controle do sistema: definição de procedimentos e rotinas para o controle do estoque, decide prioridades para tomada de decisão.

Manter níveis adequados de estoques proporciona flexibilidade da produção e de suprimentos, bem como seus reflexos na área financeira. Ao definir as políticas de estoques, o encarregado pela elaboração do orçamento de produção deve relacionar alguns fatores que definem os limites dos estoques de produtos acabados da empresa.

Passarelli (2003) relaciona a seguir os principais fatores que devem ser considerados na definição das políticas de estoques:

- Condições de mercado;
- Condições de produção;
- Natureza do produto;
- Condições de estocagem.
- Condições do mercado dos fatores de produção;
- Condições financeiras.

O tempo de trânsito dos pedidos é outro item a ser levado em consideração pelo encarregado da elaboração do orçamento de produção. Quanto menor foi seu período em trânsito e também o ciclo de pedido, menores serão as necessidades de estoques na empresa.

Assaf Neto (2006) classifica os estoques em quatro tipos:

- Mercadorias e produtos acabados;
- Produtos em elaboração;
- Matérias-primas e embalagens;
- Materiais de consumo e almoxarifado.

As políticas de estoques de matérias-primas possuem relação direta com as políticas de estoques de produtos acabados. O orçamento do estoque de matérias-primas, segundo Welsch (1983), permite amortecer as variações das exigências e compras de matérias-primas e se as exigências de matérias-primas forem sazonais, um estoque estável de matérias-primas significará que as compras deverão acompanhar as variações do consumo de matérias-primas pela fábrica.

O Quadro 5 a seguir relaciona os principais fatores que influenciam mais diretamente os investimentos em estoques.

<i>MERCADORIAS DE PRODUTOS ACABADOS</i>	<i>PRODUTOS EM ELABORAÇÃO</i>	<i>MATÉRIAS-PRIMAS E EMBALAGENS</i>	<i>MATERIAIS DE CONSUMO E ALMOXARIFADOS</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda</li> <li>• Natureza</li> <li>• Economia de escala</li> <li>• Investimento necessário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensão do ciclo de produção</li> <li>• Nível de desenvolvimento tecnológico da produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prazo de entrega</li> <li>• Nível de requisição</li> <li>• Natureza física</li> <li>• Problemas com importação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peculiaridades operacionais e administrativas</li> </ul>

Quadro 5: Influências nos níveis de estoques.  
Fonte: adaptado de Assaf Neto (2006).

A relação da empresa com seus fornecedores é fundamental para a gestão dos estoques para que se possa ter a maior eficiência nas entregas e cumprimento do nível de qualidade exigido, bem como nas quantidades e prazos combinados, mantendo as necessidades de produção sem faltas de materiais e com um estoque mínimo de segurança para as variações de demanda de produção.

Um importante instrumento de controle de compras e de estoques é a curva ABC. Para Assaf Neto (2006), a curva ABC retrata a representatividade dos

elementos estocados, mediante constatações históricas, às quais podem ser acrescentadas certas previsões futuras, medindo-se a relação do volume físico demandado e sua participação no total dos investimentos efetuados.

Devem ser identificados os itens que possuem o maior investimento em estoques e classificados nas categorias A, B e C. Este método baseia-se, segundo Lemes Júnior et al. (2005) na Lei de Pareto, a qual afirmam, baseada na lei dos grandes números, que em um amplo universo de itens, 20% a 30% deles detêm 70% a 80% da representatividade do conjunto.

Como regra geral, na categoria “A” encontram-se os maiores investimentos no menor número de produtos, representando 70% dos investimentos nos estoques e 10% do total de itens.

A representatividade do grupo “B” é geralmente de 20% dos investimentos e 20% do total dos itens.

Já o grupo “C” possui pequeno investimento em estoques, geralmente de 10% do total e grande variedade de itens, representando cerca de 70% do total dos estoques.

A Figura 11 a seguir apresenta graficamente a curva ABC.

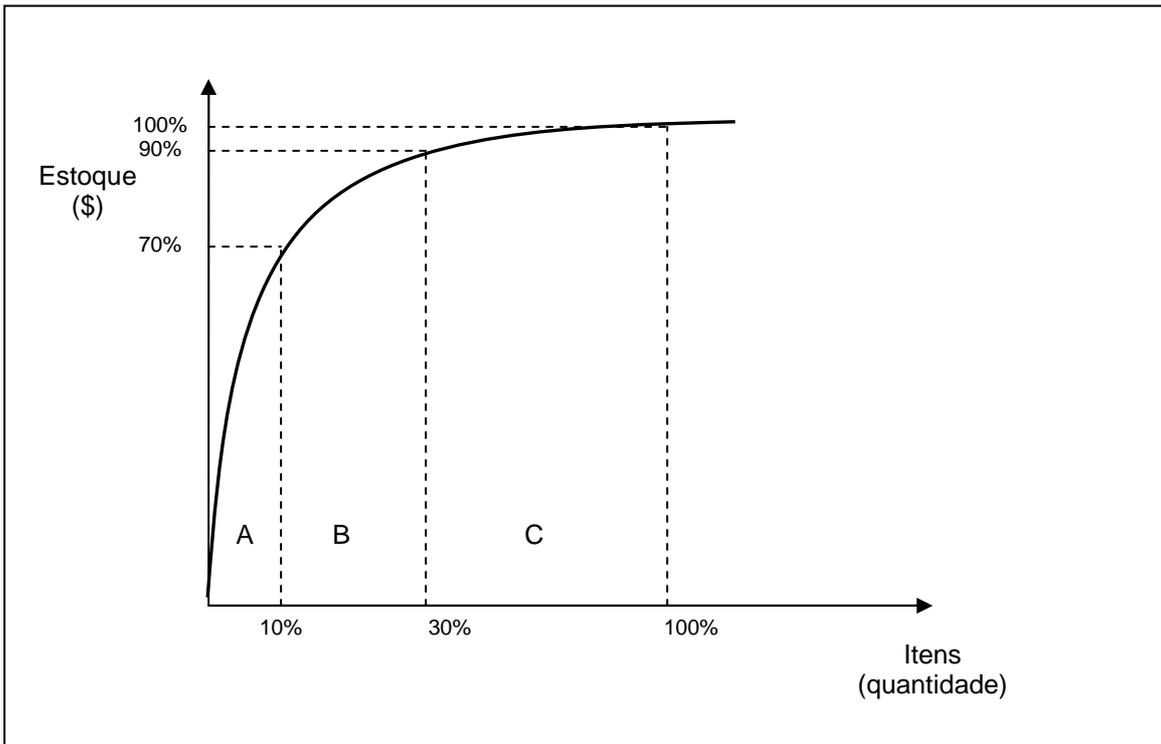


Figura 11: Curva ABC.  
Fonte: elaborado pelo autor.

Das aplicações realizadas no ativo circulante da empresa, os estoques representam normalmente a conta mais representativa. Como é necessário o controle e o acompanhamento dos estoques de forma que seus volumes representem o mínimo necessário para atender a produção e vendas sem provocar faltas ou excessos, é importante a apuração dos custos e o seu devido controle, para que se possa efetuar um orçamento de estoques adequado às realidades da empresa e do mercado previsto para o período.

#### 2.4.2.2 Orçamento de Compras e Custos

O orçamento de compras e custos define as quantidades a serem adquiridas com base no consumo e estoques desejados, bem como os custos de cada item, levando em consideração as características dos produtos e os prazos de entrega de cada fornecedor.

Com o passar do tempo, as empresas compradoras e vendedoras buscam aumentar seu relacionamento, surgindo parcerias de negócio, fator importante para a minimização dos riscos de fornecimento e para a adequada elaboração do orçamento empresarial. Lemes Júnior et al. (2005) dão o nome a essa interação de Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento ou *Suplly Chain Management*.

O encarregado pelo desenvolvimento do orçamento de compras deve definir as quantidades e o tipo de matéria-prima a ser comprada, a estimação dos custos de cada componente, bem como o momento em que as compras devem ser efetuadas, considerando as políticas de compras e pagamentos e de estoques, como também os prazos de entrega definidos pelos fornecedores. A correta equalização destas variáveis é fundamental para a adequada gestão de toda a cadeia de suprimentos e é responsabilidade do encarregado de compras.

Na elaboração do orçamento de compras, deve-se considerar as possíveis oscilações de preços das mercadorias a serem adquiridas para o exercício orçamentário. O profissional encarregado pela sua elaboração, deve identificar os fatores significativos e externos à empresa, que podem afetar os preços dos produtos.

Welch (1983) menciona que os custos de matérias-primas são importantes para o estabelecimento de políticas de preços, políticas de financiamento e controle de custos, que precisam preocupar-se com os custos futuros de matérias-primas, e não com dados históricos.

Representamos o comportamento dos custos dos estoques na Figura 12 a seguir, onde o custo total representa a soma do custo de manutenção com o custo de compra.

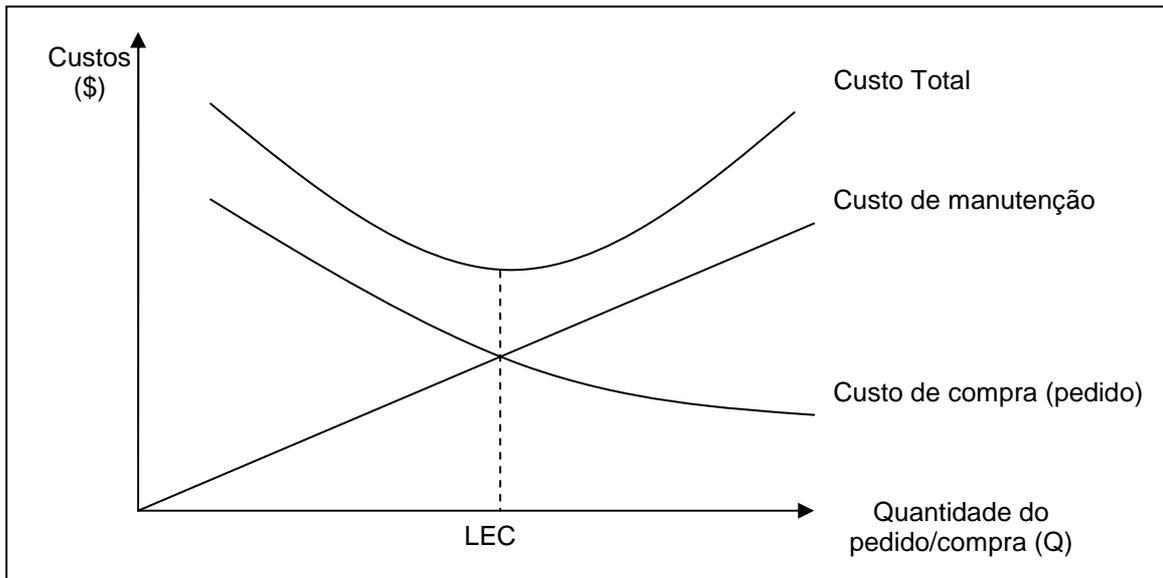


Figura 12: Comportamento dos custos relevantes associados aos estoques.  
 Fonte: Assaf Neto (2006).

Buscando minimizar os custos totais dos estoques, o encarregado da elaboração do orçamento dos estoques deve utilizar como instrumento de controle e planejamento o método do Lote Econômico de Compra (LEC), desenvolvido em 1915 por F. Harris, segundo Lemes Júnior et al. (2005).

Para Assaf Neto (2006), o lote econômico fornece a quantidade de materiais a ser pedida (ou volume dos lotes de produção para os produtos acabados) e a frequência de distribuição desses pedidos no tempo (quando os estoques devem ser repostos e em que quantidades).

Através do cálculo do lote econômico, Sanvicente e Santos (1983) comentam que podemos determinar o número ótimo de unidades a serem encomendadas de dado item a ser estocado, caso sejam conhecidos o seu consumo previsto e os seus custos de obtenção e armazenagem, por *obtenção* do produto entendendo-se sua compra ou fabricação. Welsch (1983) destaca uma abordagem bastante conhecida ao cálculo do lote econômico de compra (LEC) utiliza a seguinte fórmula:

$$LEC = \sqrt{\frac{2QE}{CP}}$$

Sendo:

- Q = Quantidade consumida por ano (unidades)
- E = Custo médio anual de preparação de uma encomenda
- C = Custo de estocagem por unidade (armazenagem, seguro, retorno sobre o investimento em estoques etc.)
- P = Preço unitário de compra.

### 2.4.2.3 Planejamento da Cadeia de Suprimentos

Para Slack et al. (1996), uma cadeia de suprimentos é uma seqüência de unidades produtivas dentro da rede de suprimentos de uma organização, a qual passa pela organização. Seu planejamento busca obter benefícios em termos de velocidade, confiabilidade, flexibilidade, custos e qualidade para períodos futuros de tempo.

Alguns termos são utilizados para descrever a gestão de diferentes partes da cadeia de suprimentos. Slack et al. (1996) destacam os seguintes:

- Gestão de compras e suprimentos;
- Gestão da distribuição física;
- Logística;
- Gestão de materiais;
- Gestão da cadeia de suprimentos.

Para Slack et al. (1996), a gestão de compras e o desenvolvimento de fornecedores estão relacionados com as atividades do lado do fornecimento, incluindo as solicitações formais de cotações com fornecedores, sua avaliação, bem como a emissão dos pedidos e monitoramento das entregas, devendo obter bens e serviços de forma correta em preço, entrega, qualidade, quantidade e fonte. A gestão da distribuição física envolve os estoques e seus estágios, sistema de transporte do produto e decisões sobre como, quando e quanto transportar e em que local alocar. A gestão dos materiais envolve a integração de compras, suprimentos e

distribuição física, bem como seu fluxo de informações e materiais dentro da unidade de produção. A logística inclui a distribuição física de bens no lado da demanda, através da cadeia de suprimentos, aos consumidores finais. Já a gestão da cadeia de suprimentos é um conceito mais amplo e importante, pois abrange desde o fornecimento das matérias-primas, passando pela produção, montagem e distribuição, até o consumidor final.

#### 2.4.2.4 Orçamento de Mão-de-Obra Direta

O orçamento do custo de mão-de-obra requer atenção especial do encarregado de sua elaboração, pois envolve outras áreas da empresa, principalmente o setor de Recursos Humanos. Este setor será encarregado de recrutar a quantidade de pessoal necessário para atender as necessidades do departamento, promover treinamento, definição tarefas, cargos e salários, avaliação de desempenho e negociações sindicais.

Fundamentamo-nos em Welsch (1983) para afirmar que o orçamento de mão-de-obra direta compreende as estimativas das quantidades de mão-de-obra direta necessárias para fabricar os tipos e quantidades de bens planejados no orçamento de produção. Os custos de mão-de-obra direta envolvem os salários pagos aos funcionários envolvidos diretamente nas atividades de elaboração do produto. Quando há a necessidade de horas extras, estes custos deverão ser classificados como indiretos e identificados os motivos de seu acontecimento, para que a empresa possa adequar sua quantidade de pessoal.

Welsch (1983) afirma que para preparar o orçamento de mão-de-obra direta, a empresa precisa:

- Estimar o número-padrão de horas de mão-de-obra direta exigido por unidade de cada produto e depois as taxas médias de remuneração por departamento, centro de custos ou operação;

- Estimar relações diretas entre o custo de mão-de-obra e alguma medida do volume ou nível de atividade que possa ser projetada com realismo;
- Construir tabelas de necessidades de pessoal através de enumeração das exigências de mão-de-obra direta.

A responsabilidade pela preparação do orçamento de mão-de-obra direta deve ser atribuída, segundo Welsch (1983):

Ao executivo da divisão de fabricação. Os departamentos de contabilidade de custos e pessoal podem muito bem ser solicitados a prestar assistência e fornecer dados apropriados. Uma vez concluído pela divisão de fabricação, o orçamento de mão-de-obra direta deverá ser submetido ao diretor de orçamentos para fins de exame e depois disso deverá ser enviado ao comitê executivo para a etapa apropriada de processo de elaboração do orçamento global. Quando o orçamento de mão-de-obra direta for aprovado em caráter preliminar, ele passará a fazer parte do plano anual de resultados.(WELSCH, 1983)

Para a elaboração do orçamento de mão-de-obra direta, o encarregado deste orçamento deve definir os tempos padrões de trabalho para a manufatura dos produtos e operações fabris. Welsch (1983) estabelece quatro métodos comumente usados para planejar os tempos-padrão de trabalho. Eles podem ser descritos da seguinte maneira:

- Estudos de tempos e movimentos;
- Custo padrão;
- Estimativa direta pelo supervisor;
- Projeções estatísticas por um grupo de assessores.

A definição das taxas médias de remuneração de mão-de-obra é fundamental para a elaboração do orçamento de custos deste setor. Para se definir as taxas, deve-se estimá-las com base na remuneração dos funcionários envolvidos diretamente com a produção e seus departamentos, onde é calculada uma média, encontrando a taxa de remuneração.

A separação dos empregados por departamentos e centros de custos facilita a mensuração da taxa média de remuneração. Este orçamento deve especificar, com base nas quantidades e modelos de produtos a serem fabricados, por período, a quantidade de horas de mão-de-obra direta necessária por setor produtivo, o custo desta mão-de-obra, quantidade de empregados necessários por setor e o custo total de mão-de-obra.

O planejamento cuidadoso das exigências de mão-de-obra direta, segundo Welsch (1983), pode trazer benefícios à empresa de várias maneiras:

- A função de administração de pessoal poderá ser executada de maneira mais eficiente, pois estarão sendo criadas condições para o planejamento, recrutamento, treinamento e utilização eficaz dos recursos humanos;
- A função de administração financeira poderá ser planejada e executada mais eficientemente, pois a mão-de-obra pode representar uma das fontes mais sérias de exigências de caixa durante o ano;
- O custo orçado de fabricação de cada produto (custos unitários e custo total) poderá ser recalculado. Este custo pode ser um fator importante em várias áreas de tomada de decisões, tais como políticas de preços e negociações com sindicatos.
- O controle e a redução dos custos de mão-de-obra direta dependem do planejamento cuidadoso da própria mão-de-obra.

Para o efetivo controle dos custos com mão-de-obra direta é importante a supervisão e acompanhamento dos encarregados de departamento junto aos seus funcionários, procurando facilitar a comunicação entre chefes e subordinados, mostrando a preocupação da empresa com esses custos, como também a avaliação de resultados, comparados com os planejados.

As ações administrativas buscando o aumento da eficiência operacional são tomadas com base nos resultados mensurados nesses relatórios de desempenho, o que pode definir no aumento ou diminuição de mão-de-obra em

determinados setores, aquisição de máquinas e equipamentos, realocação das operações fabris, entre outras decisões.

### 2.4.3 Orçamento de despesas operacionais

O orçamento de despesas operacionais deve ser encarado como um esforço necessário para manter níveis de atividades para o alcance dos objetivos da empresa, utilizando-se dos recursos disponibilizados de forma disciplinada, recursos esses que não compõem o produto. Welsch (1983) comenta que todo o planejamento de despesas deve ser diretamente ligado às realizações planejadas ou esperadas da empresa.

Zdanowicz (2001) menciona que o orçamento de despesas operacionais é o instrumento de projeção de despesas administrativas, vendas, tributárias e financeiras da empresa de determinado período. Já Lunkes (2008) relaciona que as despesas administrativas, de vendas, financeiras e de pessoal incluem todos os gastos necessários para a gestão das operações da empresa. Welsch (1983) apresenta três categorias em comum de despesas:

- Custos indiretos de produção;
- Despesas de vendas;
- Despesas administrativas.

Quando as despesas são relacionadas às alterações de nível de atividade, três categorias distintas, segundo Welsch (1983) podem ser identificadas:

- Custos Fixos: os itens de custo que tendem a manter o seu valor total constante de mês para mês, independente das flutuações da produção ou do volume de trabalho realizado;
- Custos Variáveis: os itens de custo cujo valor total tende a oscilar diretamente em relação às alterações da produção ou do volume de trabalho realizado. Os custos variáveis de um departamento de

produção são matérias-primas diretas, mão-de-obra direta, materiais indiretos e consumo de energia elétrica;

- Custos Semivariáveis: os itens de custo que não são inteiramente fixos ou variáveis, possuindo características de ambos. À medida que a produção se altera, os custos semivariáveis variam na mesma direção, porém não nas mesmas proporções.

#### 2.4.3.1 Custos Indiretos de Produção

A preparação do orçamento dos custos indiretos de produção de despesas envolve a separação adequada das contas que não tem ligação direta com o produto, mas que contribuem para a sua elaboração. Martins (2003) afirma que sua tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária.

Grecco e Arend (2001) relacionam, de modo geral, os gastos indiretos de produção em:

- Ordenados e encargos do pessoal técnico, supervisão e controle da produção;
- Gastos de manutenção e peças de reposição de prédios industriais e de máquinas;
- Depreciação e seguro de bens instrumentais e de uso da indústria;
- Materiais de consumo e limpeza;
- Materiais de expediente para a administração industrial;
- Combustíveis e lubrificantes;
- Energia elétrica, telefone, e consumo de água;
- Despesas de transporte e refeições do pessoal da indústria;
- Imposto predial e territorial da área industrial;
- Aluguéis e condomínio de prédios locados para a indústria.

Como são muitos tipos de despesas que fazem parte deste grupo, o rateio destes gastos normalmente geram problemas para seus controladores. É importante a criação de critérios para a correta classificação, evitando com isso possíveis

classificações incorretas, o que pode acarretar falhas na elaboração deste orçamento.

#### 2.4.3.2 Despesas Administrativas

Fundamentamo-nos em Sanvicente e Santos (1983), para estabelecer que as despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa. Passarelli (2003) comenta que as despesas administrativas decorrem do esforço desenvolvido pela empresa no sentido de cumprir eficazmente as suas funções administrativas de planejamento, organização e controle.

Uma função importante da Contabilidade de Custos é a distribuição das despesas entre os departamentos da empresa. As despesas administrativas são consideradas geralmente pela contabilidade de custos como fixas. Cada componente que engloba as despesas administrativas deve ter vinculada sua responsabilidade a algum encarregado, que deverá assumir a responsabilidade pelas suas estimativas, acompanhamento e controle.

Zdanowicz (2001) relaciona os principais itens que caracterizam como despesas administrativas:

- Aluguéis e condomínios;
- Salários e encargos;
- Material de expediente;
- Comunicações;
- Manutenção e conserto de prédios, máquinas e equipamentos;
- Assinaturas de jornais e revistas;
- Despesas com água e energia elétrica;
- Depreciações de itens do ativo imobilizado vinculados à administração;

- Contraprestações de máquinas, equipamentos e veículos arrendados;
- Contribuições a entidades de classes e filantrópicas;
- Despesas com apólice de seguros.

### 2.4.3.3 Despesas de Vendas

Sanvicente e Santos (1983) mencionam que as despesas de vendas compreendem todos os gastos efetuados com a venda e distribuição dos produtos. Para Passarelli (2003) essas despesas resultam da atividade que a empresa desenvolve com o objetivo de colocar sua mercadoria ou serviço ao alcance do consumidor e neutralizar as forças desfavoráveis do mercado para manter e ou ampliar a sua participação na indústria em que opera.

Welsch (1983) separa o orçamento de despesas de vendas em dois tipos: as despesas de escritório central e as despesas de campo. Para Zdanowicz (2001), esse orçamento projeta suas despesas por mercados interno e externo, por matriz e filiais, de acordo com o volume de faturamento realizado em anos anteriores.

Zdanowicz (2001) relaciona na composição do orçamento de despesas de vendas, os seguintes componentes:

- Aluguéis de escritórios de representação;
- Anúncios em publicidade;
- Salários, comissões, gratificações e encargos sociais dos vendedores;
- Comunicações (telefone, internet, fax, cartas, postais)
- Viagens e estadas do departamento de vendas;
- Fretes e transportes de mercadorias;
- Embalagens;
- Materiais de apoio, brindes, impressos, cartões de visita, talões de notas fiscais, etc;

- Manutenção e conservação de itens do ativo imobilizado;
- Promoções e propaganda;
- Depreciações de itens do ativo imobilizado vinculado às vendas;
- Despesas de expedição;
- Despesas com representantes.

A preparação do orçamento de despesas de vendas separado por unidade organizacional deve acontecer para que cada setor de vendas possa identificar suas obrigações e gastos, cabendo a cada encarregado de setor, a elaboração e o acompanhamento deste orçamento.

Para Sanvicente e Santos (1983), cabe ao executivo máximo da área comercial a responsabilidade final pela elaboração do orçamento de despesas de vendas.

A necessidade por controle dos gastos não poderia ser diferente no orçamento das despesas de vendas. A sugestão de Sanvicente e Santos (1983), para a apresentação deste orçamento, engloba os seguintes componentes, que variam de acordo com as características das empresas:

- Por período de tempo;
- Por produto;
- Por área de responsabilidade;
- Por unidade de venda;
- Por área geográfica;
- Combinações das formas anteriores.

Importante comparação pode ser executada pelo encarregado do orçamento de despesas com vendas entre cada conta de despesa com a receita bruta de vendas do período.

#### 2.4.4 Orçamento de Despesas Financeiras

Zdanowicz (2001) conceitua orçamento de despesas financeiras como o instrumento que irá relacionar os futuros desembolsos de caixa decorrentes de captações de recursos destinados à manutenção do capital de giro e ou do capital fixo à ampliação, à expansão, à modernização, à diversificação e à realocação da empresa no período projetado.

O orçamento de despesas financeiras tem relacionamento direto com a utilização de recursos financeiros necessários para as operações da empresa. Este orçamento será composto basicamente de juros de captação de recursos e de atrasos de pagamentos, todas as taxas bancárias, os descontos concedidos nas vendas, descontos de cheques e duplicatas, entre outros.

O encarregado do departamento financeiro é o profissional que normalmente elabora o orçamento das despesas financeiras, baseando-se em períodos passados e na análise de cenários futuros da economia.

#### 2.4.5 Orçamento de caixa

O orçamento de caixa é um importante instrumento de mensuração financeira da empresa por demonstrar antecipadamente o reflexo no caixa das ações empresariais, para que a empresa possa tomar as decisões mais adequadas para obter o equilíbrio financeiro ao longo do tempo.

Como o departamento financeiro da empresa representa uma “atividade meio”, todas as decisões tomadas nos orçamentos de vendas, produção e despesas operacionais vão refletir no orçamento de caixa, o que o torna indispensável para uma adequada gestão de uma empresa.

Para o controle das entradas e saídas do caixa da empresa e seu volume monetário é importante a elaboração de um fluxo de caixa. Para a elaboração do orçamento do fluxo de caixa é necessário obter informações do orçamento de

vendas e sua política de vendas (à vista e a prazo), do orçamento de produção e suas políticas de compras e pagamentos de matérias-primas, insumos e mão-de-obra direta e do orçamento de despesas operacionais.

Os planos de expansão da empresa, que envolve a aquisição de bens, devem ser considerados no orçamento do fluxo de caixa, bem como suas formas de financiamento (próprias e ou de terceiros).

Para Casarotto Filho e Kopittke (1996), todos os recursos captados pela empresa devem ser remunerados. Os recursos próprios correspondem aos investimentos dos acionistas na empresa e de parte dos lucros gerados por ela. Já os recursos de terceiros provêm dos empréstimos e financiamentos externos à empresa. Assaf Neto (2006) comenta que uma empresa pode adotar a estrutura de capital que desejar, optando por maior endividamento ou maior participação de capital próprio, porém deve sempre referenciar sua avaliação pela relação risco-retorno.

A estrutura de capital da empresa pode conter várias fontes de financiamentos, cada uma com o seu custo. Hoji (2003) afirma que o Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC), também conhecido pela sigla *WACC* (*Weighted Average Cost of Capital*), é a soma dos custos ponderados resultantes da multiplicação dos custos efetivos pelas respectivas taxas de participação (pesos) na estrutura de capital planejada. Deve-se considerar os impactos dos benefícios fiscais do imposto de renda e da contribuição social no cálculo do *WACC*.

Copeland et al. (2000) menciona que o *WACC* é a taxa utilizada para descontar o valor do dinheiro no tempo, convertendo o fluxo de caixa futuro em seu valor presente, para todos os investidores. Com isso, os projetos de investimento devem apresentar uma taxa de retorno maior ou igual à taxa do custo de capital da empresa para proporcionar um lucro compatível com as expectativas.

Para a estimação do custo de capital próprio, é utilizado o modelo de apreçamento de ativos de capital, conhecido como *CAPM* (*Capital Asset Pricing Model*). Basicamente ele é o resultado da soma da taxa de retorno dos títulos sem

risco e da taxa de risco sistemático da empresa (*beta*), multiplicada pela taxa de prêmio relativa ao risco de mercado.

Zdanowicz (2001) menciona que o objetivo principal do orçamento de caixa é saber se a empresa possui os recursos financeiros para realizar o que foi planejado, ou seja, se com este recurso a empresa continuará funcionando normalmente. Lunkes (2008) alerta que o orçamento de caixa está sujeito a incertezas e falhas, sendo necessário ter uma margem de segurança que permita, assim, atender a um eventual erro da previsão.

Elaborando o orçamento de caixa, a empresa pode identificar com antecedência as necessidades de financiamentos, obtendo a visão para incorrer nos menores custos, bem como na aplicação dos recursos provenientes das operações, maximizando a riqueza da empresa.

Pode-se levar em consideração também outros objetivos para elaboração do orçamento de caixa. Zdanowicz (2001) relaciona os seguintes:

- Dimensionar o nível de caixa da empresa para manter sua liquidez, aproveitando as oportunidades de mercado;
- Estabelecer adequado fluxo financeiro entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- Aplicar os futuros excedentes de caixa no mercado financeiro;
- Captar recursos financeiros para suprir as necessidades de caixa;
- Realizar a captação de capitais financeiros necessários para a execução do plano geral de operações.

O planejamento da necessidade imediata de disponibilidade de recursos em caixa ocorre em função de ocorrências de pagamentos emergenciais, devendo a empresa manter um caixa mínimo de segurança para as eventuais necessidades. Esses valores variam e devem ser provisionados segundo as peculiaridades da empresa. Esse valor a ser disponibilizado em caixa deve ser o mínimo necessário para atender aos compromissos imediatos e não planejados.

Se os valores deixados em caixa forem superiores ao necessário, haverá a perda financeira, pois esses recursos poderiam ser aplicados em contas que viriam a proporcionar rentabilidade financeira. Em contrapartida, se seus valores forem menores que a necessidade, algumas contas imediatas podem deixar de ser pagas, o que pode onerar a empresa em despesas financeiras.

Concluído o orçamento de caixa, Passarelli (2003) afirma que caso apareçam situações impróprias referentes aos saldos de caixa previstos, todos os demais orçamentos deverão ser revisados para correção da situação imprópria constatada.

#### 2.4.6 Orçamento das Demonstrações Financeiras

Atualmente, nota-se a participação de empresas em diversos segmentos industriais, comerciais, de prestação de serviços e financeiro, em seu país e em diversos outros.

Para que um grupo empresarial efetue todo o controle, novas técnicas nesse sentido foram desenvolvidas, gerenciando com isso as informações geradas pelo conglomerado de empresas pertencentes ao grupo. As informações das Demonstrações Contábeis passaram a ser consolidadas. Para o adequado entendimento, deve-se considerar as Demonstrações Financeiras e as Demonstrações Contábeis como sinônimas.

Na opinião de Silva (1999), as Demonstrações Financeiras representam:

Um canal de comunicação da empresa com diversos usuários internos e externos. Um relacionamento sério e transparente, com os investidores, credores, analistas e demais interessados em conhecer a empresa, é parte do contexto que transcende a esfera contábil e fiscal e atinge uma dimensão ética. As empresas conscientes de seus papéis no relacionamento com acionistas, investidores, credores, fornecedores, clientes, governos e empregados têm procurado cada vez mais municiar esses interessados com informações que sejam facilitadoras de suas tomadas de decisões. (SILVA, 1999)

Iudícibus et al. (1998) afirmam que:

A contabilidade, com os dois relatórios, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, um completando o outro, atingem a finalidade de mostrar a situação patrimonial e econômico-financeira da empresa. Com os dois relatórios, qualquer pessoa interessada nos negócios da empresa tem condições de obter informações, fazer análises, estimar variações, tirar conclusões de ordem patrimonial e econômico-financeira e traçar novos rumos para futuras transações. (IUDÍCIBUS et al., 1998)

Evidenciaremos a seguir o orçamento da Demonstração do Resultado do Exercício e o orçamento do Balanço Patrimonial.

#### 2.4.6.1 Orçamento da Demonstração do Resultado do Exercício – DRE

A demonstração do resultado do exercício, segundo Assaf (2006), tem como finalidade exclusiva apurar o lucro ou prejuízo do exercício; depois, esse resultado é transferido para lucros ou prejuízos acumulados no Balanço Patrimonial. Para Crepaldi (1999), a DRE é um resumo que apresenta, dentro de certa ordenação, os saldos finais dos movimentos das contas do sistema de resultado.

A DRE evidencia, conforme Iudícibus et al. (1998), de uma forma estruturada, os componentes que provocaram a alteração na situação líquida patrimonial em determinado período, e mostra se a empresa auferiu lucros ou incorreu prejuízos em determinado período.

A DRE procura estruturar e ordenar a movimentação das contas de resultado que, transitoriamente, recebe, de acordo com Marion (1998), todas as receitas, custos/despesas da empresa. Ela deverá ser apresentada na forma dedutiva, com os detalhes necessários das receitas, despesas, ganhos e perdas e definindo claramente o lucro ou prejuízo líquido do exercício, e por ação.

Na preparação desta demonstração, as receitas e as despesas são apropriadas no período, de acordo com Assaf Neto (2006), pelo regime de competência, ou seja, em função de sua ocorrência e da vinculação da despesa à

receita, independentemente dos seus reflexos no caixa, ou seja, de seu efetivo pagamento ou recebimento.

A demonstração do resultado do exercício é um instrumento fundamental para avaliar o lucro ou prejuízo do exercício projetado e realizar as análises propostas. Para Hoji (2004), a demonstração de resultado é uma das peças mais importantes do orçamento, pois é nessa demonstração que se reflete o resultado final das operações. As atividades de operações são conduzidas em função da última linha da demonstração do resultado, que indica o lucro líquido (ou prejuízo) do período.

#### 2.4.6.2 Orçamento do Balanço Patrimonial - BP

Na opinião de Crepaldi (1999) o Balanço Patrimonial é um demonstrativo contábil que, em dado momento, apresenta de forma sintética e ordenada, as contas patrimoniais agrupadas de acordo com a natureza dos bens, direitos ou obrigações que representam e tem por finalidade apresentar a situação patrimonial em dado momento.

Ele reflete, conforme Silva (1999), a posição financeira em determinado momento, normalmente no fim do ano ou de um período prefixado. É a demonstração que encerra a seqüência dos procedimentos contábeis, apresentando de forma ordenada os três elementos componentes do patrimônio de acordo com Marion (1998): Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido.

A tarefa de resumir e apresentar os elementos para análise e interpretação será simplificada, se a contabilização das operações for feita com critério e calculada em um plano de contas bem elaborado.

A grande importância do Balanço reside na visão que ele dá das aplicações de recursos feitas pela empresa (Ativos) e quantos desses recursos são devidos a terceiros (Passivos). Isto evidencia o nível de entendimento, a liquidez da

empresa, a proporção do capital próprio (Patrimônio Líquido) e outras análises a serem vistas.

A visão de dois ou mais balanços consecutivos mostra facilmente a movimentação ocorrida no período e como a estrutura patrimonial se modificou no mesmo. A apresentação dos elementos patrimoniais assume grande importância, pois se trata de peça contábil utilizada para revisão e análise dos negócios.

Com o propósito de reduzir excessos de heterogeneidades, caso os responsáveis pela empresa agissem livremente na preparação da demonstração, são estabelecidos certos princípios gerais sobre a forma de apresentação do Balanço, de acordo com a lei 6.404/76. Esta lei tem a função de regular as demonstrações contábeis das empresas no Brasil.

Alguns autores como Marion (1998), Silva (1999), Matarazzo (1998), entre outros, afirmam que o Ativo é indicado no lado esquerdo ou na parte superior do Balanço Patrimonial. O Passivo no lado direito ou na inferior. O Patrimônio Líquido é indicado no lado direito ou inferior.

A classificação das contas depende da natureza da empresa e da função de cada uma no conjunto. A liquidez é comumente utilizada como parâmetro. A lei brasileira classifica os ativos em ordem de liquidez de cada conta.

A adoção de agrupamentos padronizados e oficiais é útil, porque facilita a preparação das demonstrações, análises, interpretações, comparações e estudos estatísticos. A elaboração do orçamento do balanço patrimonial é importante para a identificação da composição patrimonial com antecedência, o que dá visão para as tomadas de decisões de investimento e financiamento.

A utilização da análise financeira dos demonstrativos projetados mostra aos gestores o impacto das decisões tomadas na elaboração do orçamento empresarial no patrimônio da organização, especificamente na liquidez, endividamento, atividade, rentabilidade e solvência.

## **2.5 Conclusão do Orçamento Empresarial**

A elaboração do orçamento empresarial encerra-se com a análise financeira. A diretoria deve, então, aprovar o orçamento, sugerir mudanças ou reprová-lo. A responsabilidade pela integração dos diversos orçamentos no orçamento-mestre, conhecido como orçamento empresarial é do diretor de orçamentos.

Muitas vezes, o encarregado da controladoria ou do departamento financeiro é o responsável pelo orçamento empresarial nas empresas de médio e pequeno porte. Esse profissional deve distribuir, após aprovado pela diretoria, os respectivos orçamentos aos seus departamentos, antes do início do período orçamentário.

Passarelli (2003) esclarece que, na medida em que o período orçamentário vai se cumprindo com a apuração dos resultados reais, variações mais ou menos importantes tendem a se manifestar e, dependendo da magnitude dessas variações, os resultados orçados tendem a sofrer um desvio da realidade e as revisões desse orçamento passam a ser fundamentais para o ajuste a um cenário não previsto.

### 3 PESQUISA DE CAMPO

A revisão da literatura, elaborada no capítulo 2, visa proporcionar conhecimentos necessários para o adequado entendimento teórico do que será apresentado a seguir, de acordo com os objetivos, análises e discussões que este trabalho se propõe.

#### 3.1 População, amostra e sujeitos da pesquisa

Das empresas que estão listadas no cadastro da CIESP da Diretoria Regional Bauru no dia 25/01/2008, foi realizada a pesquisa nas indústrias que estão situadas no Distrito Industrial I de Bauru, totalizando 33 empresas. O questionário foi levado em mãos na empresa pelo autor, juntamente com uma carta de apresentação da entidade responsável (UNESP). Dado o prazo de cinco dias para a resposta, o autor direcionou-se às empresas efetuando o recolhimento dos questionários entregues. Foi solicitado o direcionamento do questionário aos proprietários das empresas. Na impossibilidade deste ser o sujeito respondente, solicitamos a entrega do questionário aos diretores, gerentes ou encarregados de prestar tais informações. Das 33 empresas pesquisadas, 14 empresas, o que representa 42,42% responderam corretamente o questionário e 19 empresas, o que representa 57,58% não responderam, alegando se tratar de informações sigilosas, por não terem tempo de responder e porque a pessoa responsável não se encontrava na empresa. Uma empresa nem quis atender o pesquisador. O Quadro 6 a seguir, apresenta o retorno do questionário aplicado nas empresas.

<i>QUESTIONÁRIOS</i>	<i>QUANTIDADE</i>	<i>PERCENTUAL</i>
Respondidos	14	42,42%
Não responderam por se tratar de informações sigilosas	5	15,15%
Não responderam por não terem tempo	11	33,34%
A pessoa responsável não se encontrava na empresa	2	6,06%
Empresa não quis atender o pesquisador	1	3,03%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Quadro 6: Retorno do questionário aplicado nas empresas.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2 O Questionário

Os grupos de questões e a ordem das perguntas foram elaboradas para conduzir as respostas a explicar o cenário da empresa em relação a utilização de métodos quantitativos aplicados à mensuração do orçamento empresarial, com a finalidade de permitir a avaliação dos objetivos da pesquisa. O questionário utilizado na pesquisa está anexado.

A pesquisa realizada nas indústrias do Distrito Industrial I da cidade de Bauru e que fazem parte do CIESP – Diretoria Regional Bauru, tiveram as respostas do questionário analisadas em grupos distintos de questões. A análise e discussão dos resultados têm como objetivo informar como essas indústrias utilizam o orçamento como instrumento quantitativo de mensuração para a tomada de decisão.

As respostas serão analisadas e discutidas em seus distintos grupos, que possui as seguintes informações:

Grupo 1: Características gerais da empresa. Este grupo informa suas características básicas, identificando sua atividade principal, o tipo de sociedade, tipo de capital, se a contabilidade é efetuada na empresa ou por terceiros, o número de empregados e sua abrangência de mercado.

Grupo 2: Dados relativos ao faturamento e instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão existentes. Este grupo evidencia o nível de faturamento mensal da empresa, o nível de conhecimento e de utilização de alguns dos instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão existentes, a visão do respondente em relação aos instrumentos citados no que se refere a necessidade de profissionais especializados, se esses instrumentos cumprem o que prometem, dos que a empresa utiliza, se foram bem sucedidos, se a contabilidade fornece a base de informações necessárias para a tomada de decisão e se o sistema computacional da empresa integra tais instrumentos.

Grupo 3: Dados relativos à utilidade/importância das informações quantitativas mensuradas no orçamento para a empresa. Neste momento, existe uma questão que separa este grupo em duas partes: se a empresa elabora ou não o

orçamento empresarial periodicamente. Se a empresa elabora o orçamento, o respondente optou em responder as questões relacionadas no item “A” do questionário, ignorando o item “B”. As questões são fechadas e de múltipla escolha, devendo o respondente optar por uma ou mais alternativas, conforme a situação. As questões do item “A” identificam os motivos que a empresa teve para a elaboração do orçamento, quem são os responsáveis por tal elaboração, a periodicidade do orçamento, quais as bases para a sua elaboração, os parâmetros utilizados para a elaboração do orçamento de vendas, de produção, de compras, de despesas com pessoal, de despesas fixas, dos investimentos, do fluxo de caixa, da demonstração de resultados, do balanço patrimonial; a utilidade do orçamento como instrumento quantitativo, a variação aceitável do orçado *versus* realizado, o nível de dificuldade da operacionalização do orçamento e se o sistema computacional utilizado permite a integração dos orçamentos dos diversos setores. O item “B” foi respondido pelas empresas que não elaboram o orçamento empresarial, assinalando as alternativas apresentadas mais adequadas; sobre a qualidade das informações da empresa caso ela precisasse elaborar o orçamento empresarial, a visão sobre o custo *versus* benefício do orçamento e se a empresa desejasse elaborar o orçamento empresarial quais os componentes necessários ela julga necessário para tal finalidade.

Grupo 4: Dados sobre o respondente. Apresenta questões sobre o seu cargo na empresa, sua faixa de idade, seu tempo de ocupação no cargo atual e de empresa, sua formação acadêmica e seu domínio sobre o assunto “planejamento orçamentário”.

### **3.3 Análise e discussão dos resultados**

#### **3.3.1 Grupo 1: Análise e discussão das características gerais da empresa**

As empresas respondentes mencionaram resumidamente que possuem como sua atividade principal os seguintes:

- Automobilística;

- Fabricante de acumuladores elétricos;
- Indústria de massas alimentícias;
- Desenvolvimento, fabricação e comercialização de produtos para proteção de redes de energia elétrica;
- Fabricante de máquinas de corte e solda;
- Fabricação de produtos de higiene, limpeza, toucador e similares;
- Fabricação e comercialização de gases industriais;
- Indústria de identificadores para inventário animal;
- Fabricação de peças metálicas;
- Indústria de farináceos e especiarias;
- Indústria de embalagens plásticas flexíveis;
- Indústria de telas e pregos;
- Indústria de confeitos;

A Figura 13 a seguir demonstra o tipo de sociedade que predomina na região delimitada pela pesquisa.

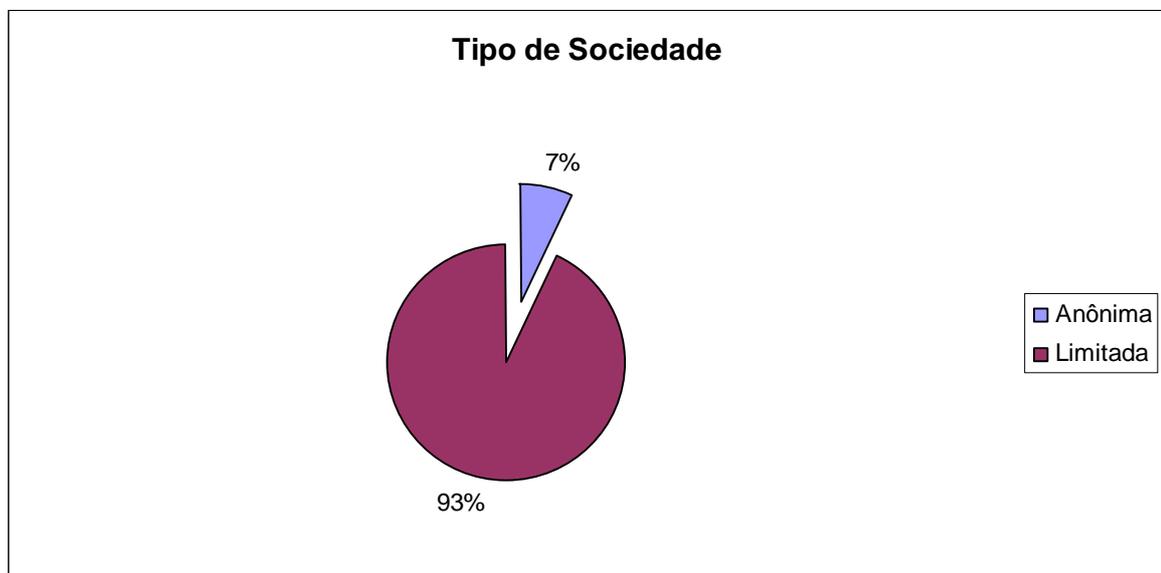


Figura 13: Tipo de sociedade.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Identifica-se com a pesquisa a predominância de empresas do tipo limitada (Ltda.), representando 93% do total e 7% do tipo sociedade anônima.

A Figura 14 apresenta a composição do capital das empresas pesquisadas, sendo de capital aberto, estrangeiro, fechado e nacional.

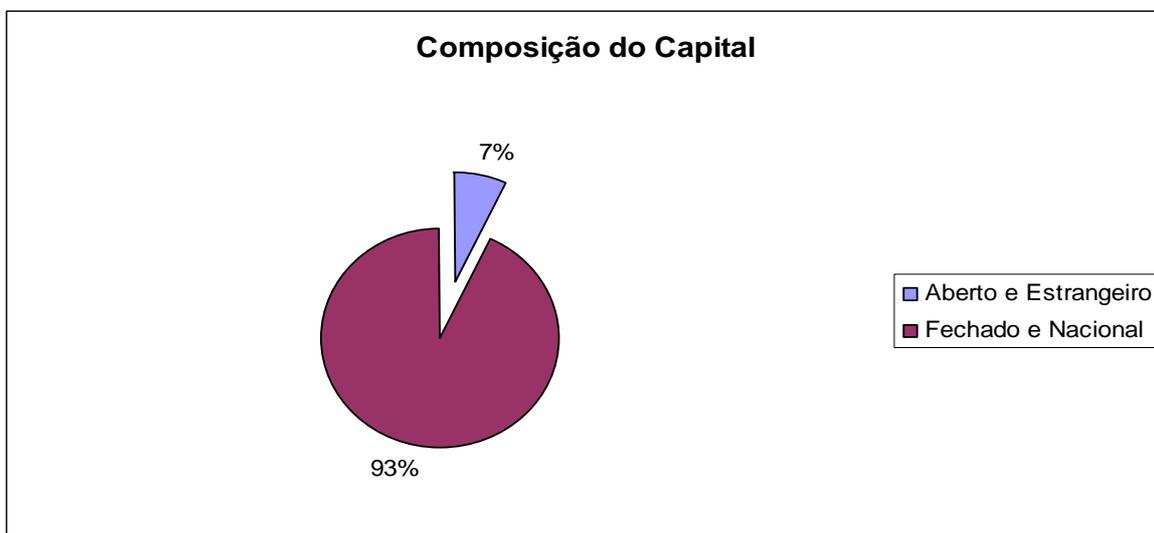


Figura 14: Composição do Capital.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A composição do capital apresentada na pesquisa possui grande representatividade de empresas de capital fechado e nacional, perfazendo 93% do total das empresas pesquisadas.

A Figura 15 a seguir demonstra se a contabilidade da empresa é elaborada por terceiros contratados ou se ela é efetuada dentro da empresa.

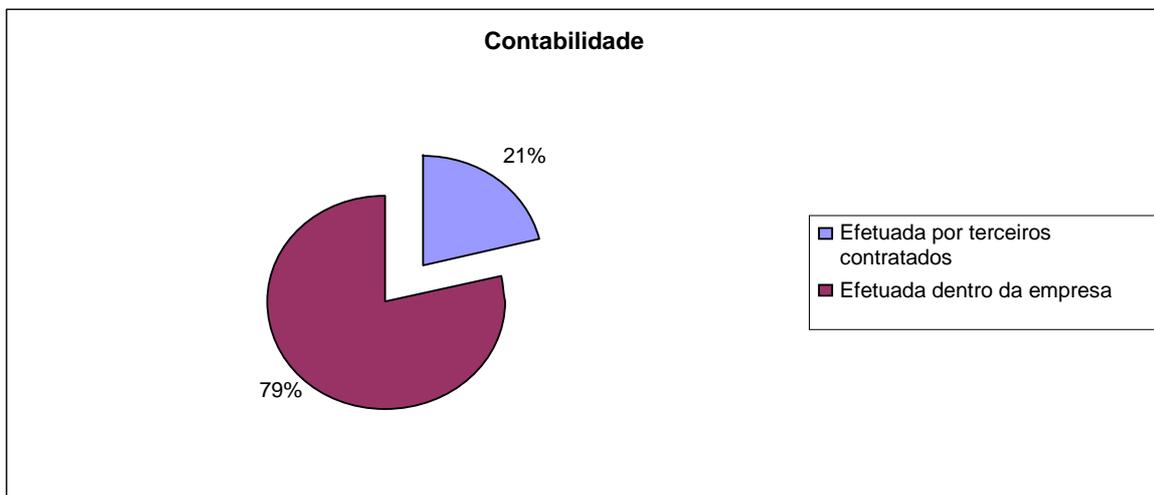


Figura 15: Elaboração da Contabilidade.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A contabilidade das empresas pesquisadas efetuada dentro da empresa representa 79% das empresas pesquisadas, possivelmente porque as empresas procuram buscar o sigilo e a restrição das informações de seus demonstrativos contábeis mantendo-os dentro da empresa.

A Figura 16 a seguir apresenta o perfil das empresas pesquisadas em relação ao número de empregados.

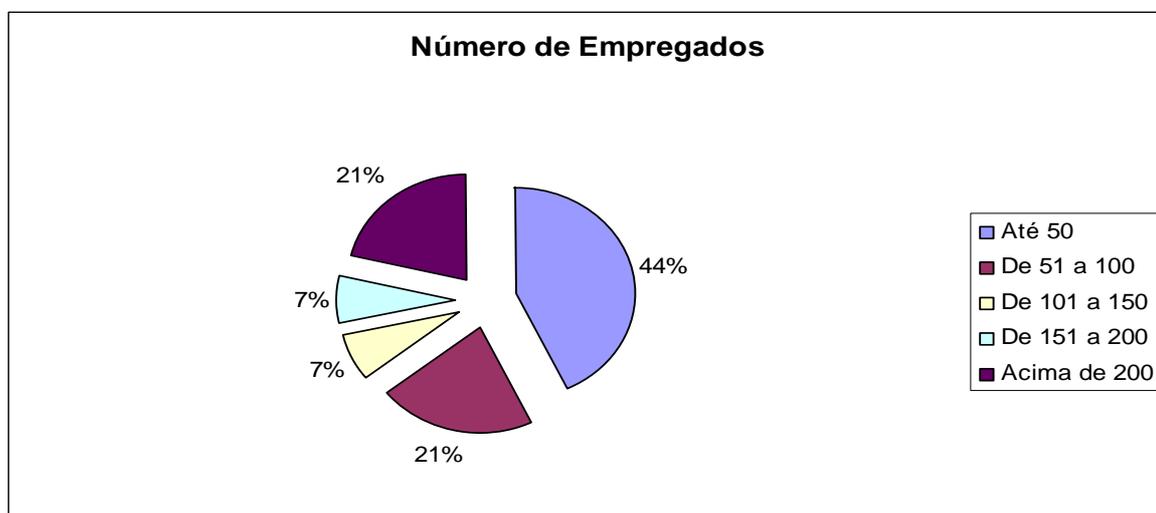


Figura 16: Número de empregados.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que 44% das empresas pesquisadas possuem até 50 funcionários, onde a maioria das empresas encontra-se nesta faixa. As empresas que possuem de 51 a 100 funcionários possui 21% do total. As empresas que possuem acima de 200 funcionários chamam a atenção e representam 21% das empresas pesquisadas.

A Figura 17 a seguir demonstra a abrangência de mercado que as empresas pesquisadas atingem.

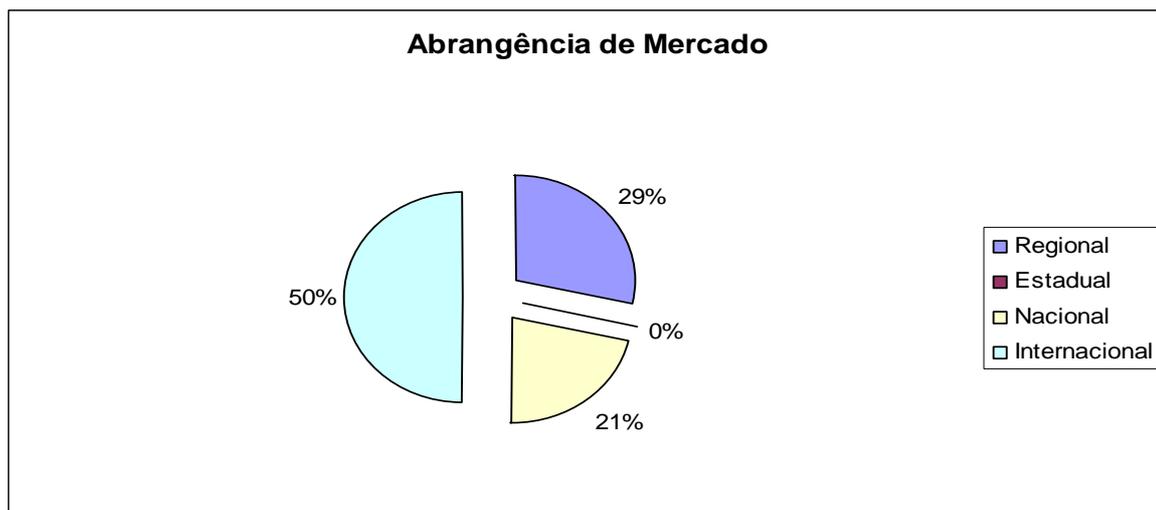


Figura 17: Abrangência de mercado.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Das empresas pesquisadas, 50% possuem abrangência de mercado internacional. Percebe-se que estas empresas atuam também no mercado nacional. As empresas que atuam somente no mercado nacional representam 21% e as que atuam regionalmente representam 29%.

Para a atuação no mercado nacional como no internacional é preciso de uma estrutura de logística e transportes adequada, infra-estrutura local e boa localização geográfica.

A cidade de Bauru, onde fica o Distrito Industrial I, universo da pesquisa deste trabalho, possui boa localização geográfica no estado de São Paulo, fica próximo a rodovias, ao rio Tietê, possui linhas férreas, porto seco e também possui um aeroporto internacional de cargas, facilitando o escoamento da produção.

### 3.3.2 Grupo 2: Análise e discussão dos dados relativos ao faturamento e instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão existentes

O grupo 2 do questionário é composto de questões relativas ao faturamento e aos instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão existentes nas empresas. Este grupo busca evidenciar o nível de faturamento mensal das

empresas, bem como o nível de utilização de instrumentos de mensuração quantitativa existentes e se eles contribuem para a tomada de decisão. Um grande passo para o adequado gerenciamento de empresas é possuir instrumentos de medição do desempenho.

A Figura 18 a seguir apresenta percentualmente a representatividade das empresas em relação ao nível de faturamento.

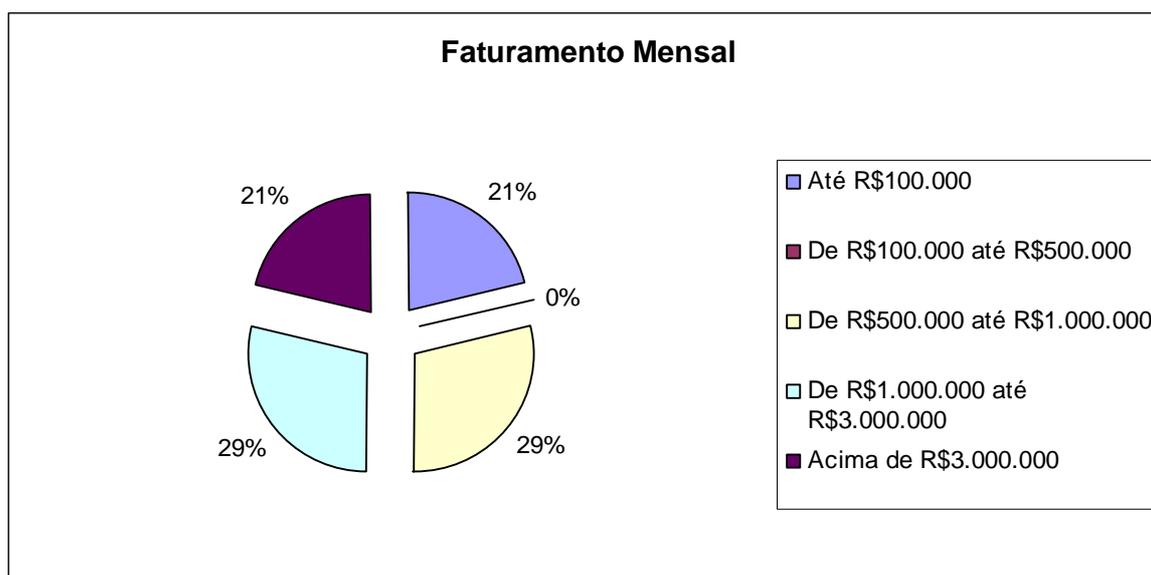


Figura 18: Faturamento mensal.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao nível de faturamento auferido pelas empresas, 21% das empresas pesquisadas possui receitas de até R\$100.000,00, sendo que o mesmo percentual também possui as empresas que possuem receitas acima de R\$3.000.000,00.

Já a maioria das empresas possui faturamento entre R\$500.000,00 e R\$1.000.000,00, o que corresponde a 29% do total. Também representa 29% do total das empresas pesquisadas as que possuem faturamento entre R\$1.000.000,00 e R\$3.000.000,00. Nenhuma empresa pesquisada apresenta faturamento entre R\$100.000,00 e R\$500.000,00. Portanto, 58% das empresas têm faturamento entre R\$500.000,00 e R\$3.000.000,00.

As Figuras 19 até 28 a seguir demonstram o nível de utilização, conhecimento e importância dos instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão que podem ser utilizados no planejamento orçamentário das empresas pesquisadas.

A Figura 19 a seguir apresenta os dados em relação a Análise de Balanços.

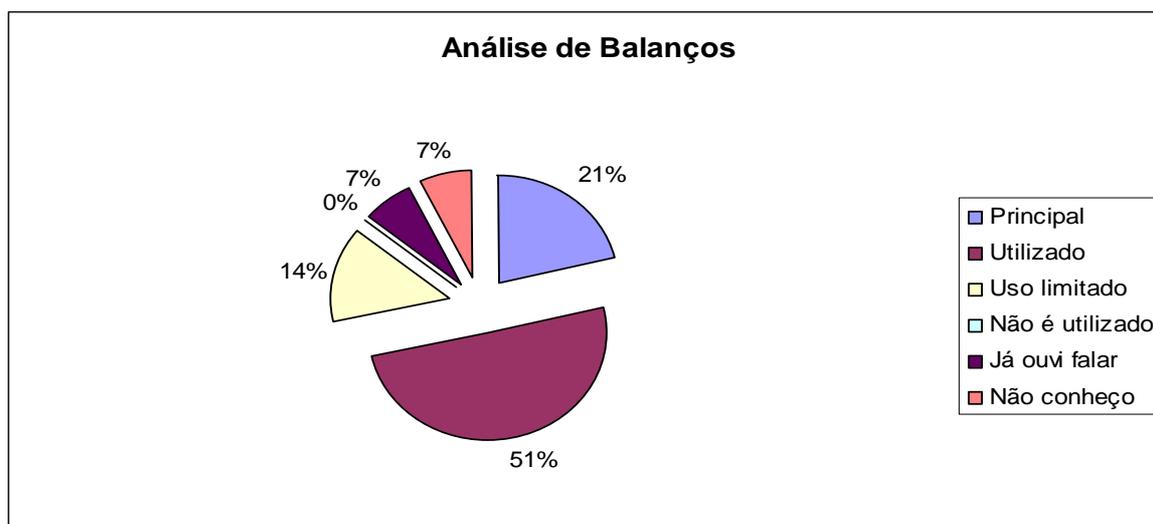


Figura 19: Análise de Balanços.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Do total das empresas pesquisadas, 21% consideram a Análise de Balanços como o principal instrumento de mensuração quantitativa e de gestão, 51% utilizam este instrumento e 14% o utilizam limitadamente. As empresas que não conhecem esse instrumento correspondem a 7% e as que já ouviram falar correspondem também a 7% do total pesquisado. Avaliando os questionários, nota-se que as empresas que possuem o maior faturamento e a maior quantidade de funcionários entendem a análise de balanços como um importante instrumento quantitativo para a tomada de decisão.

A Figura 20 a seguir apresenta o resultado das respostas com relação ao uso do Balanced Scorecard (BSC).

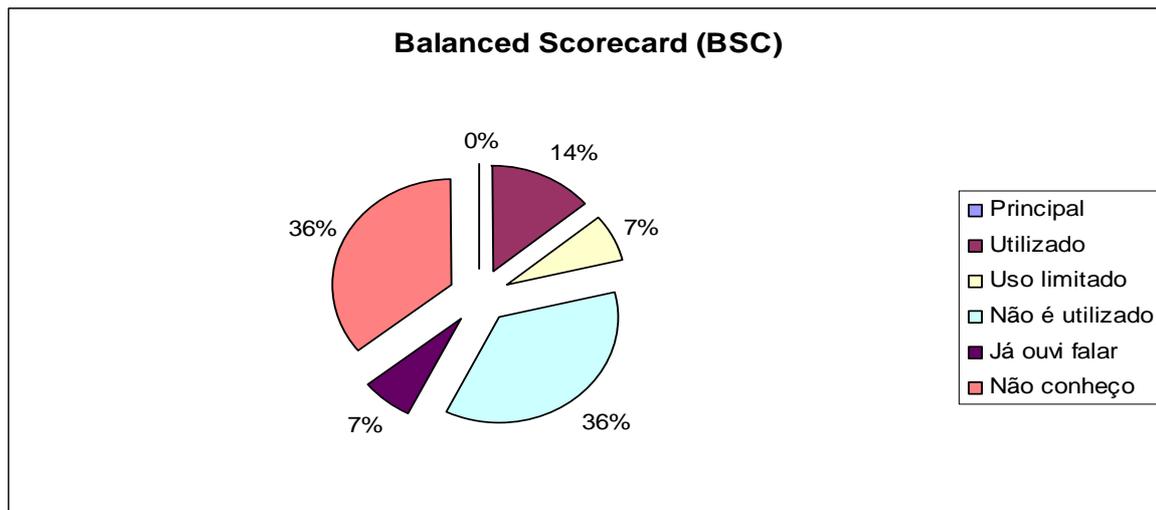


Figura 20: Balanced Scorecard (BSC).  
Fonte: Elaborado pelo autor.

O Balanced Scorecard (BSC), também conhecido como indicadores balanceados de desempenho, é um modelo que aborda quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) que possuem a relação causa-efeito entre elas. Das empresas pesquisadas, nenhuma delas tem este instrumento como principal; 14% utiliza tal instrumento; 7% o utiliza limitadamente e 7% já ouviram falar sobre este instrumento.

O que a pesquisa evidenciou em relação a este instrumento é que 36% não utilizam e 36% nem o conhece. Isso mostra a existência de importantes instrumentos de gestão que não são conhecidos. Nota-se na pesquisa que as empresas de menor número de funcionários e de faturamento são as que não possuem o conhecimento deste importante instrumento.

A Figura 21 a seguir apresenta os resultados da pesquisa em relação a Gestão de Custos.

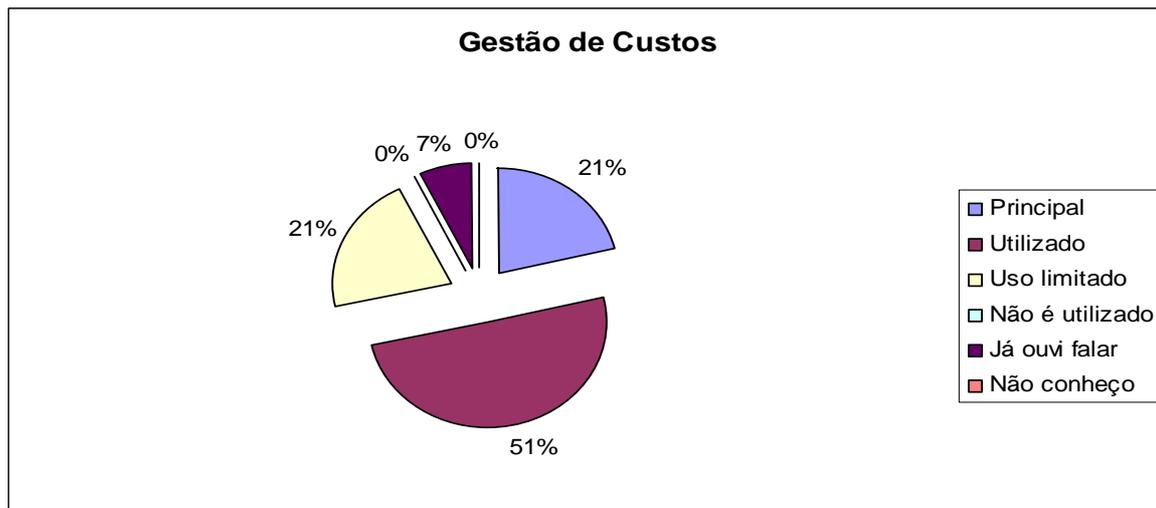


Figura 21: Gestão de Custos.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 21% das empresas consideram a Gestão de Custos como principal; 51% o utilizam e 21% utilizam este instrumento limitadamente; 7% já ouviram falar sobre este instrumento. Isso evidencia a importância dada pelas empresas para a mensuração quantitativa dos custos.

A Figura 22 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a Gestão do Fluxo de Caixa.

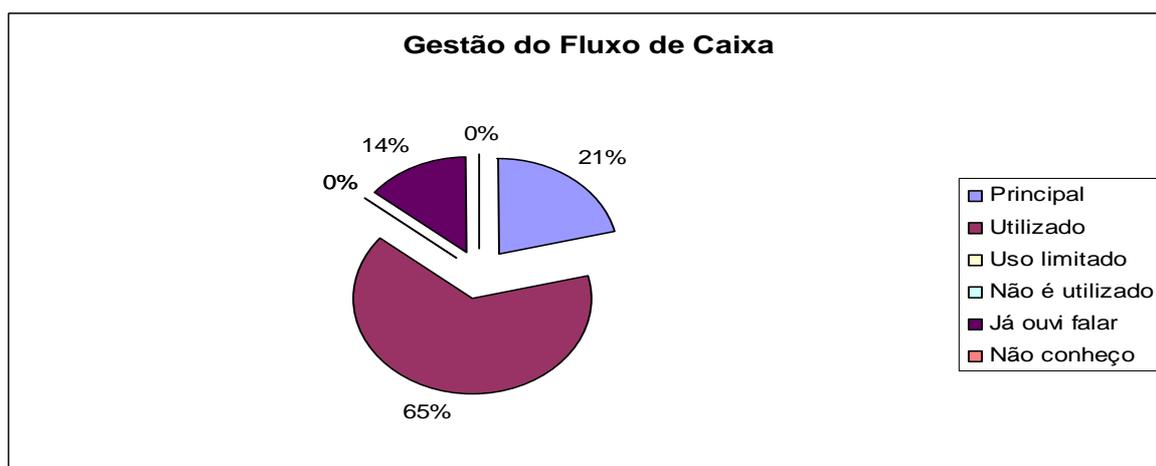


Figura 22: Gestão do Fluxo de Caixa.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 65% das empresas pesquisadas utilizam o Fluxo de Caixa na gestão de seus negócios e 21% o consideram como o principal instrumento. Isso demonstra a necessidade e importância dada pelas empresas ao controle financeiro; 14% já ouviram falar sobre este instrumento de mensuração, mas não o utilizam periodicamente, e notamos que estas empresas são as que possuem os menores números de funcionários e faturamento.

A Figura 23 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre Logística e Transporte.

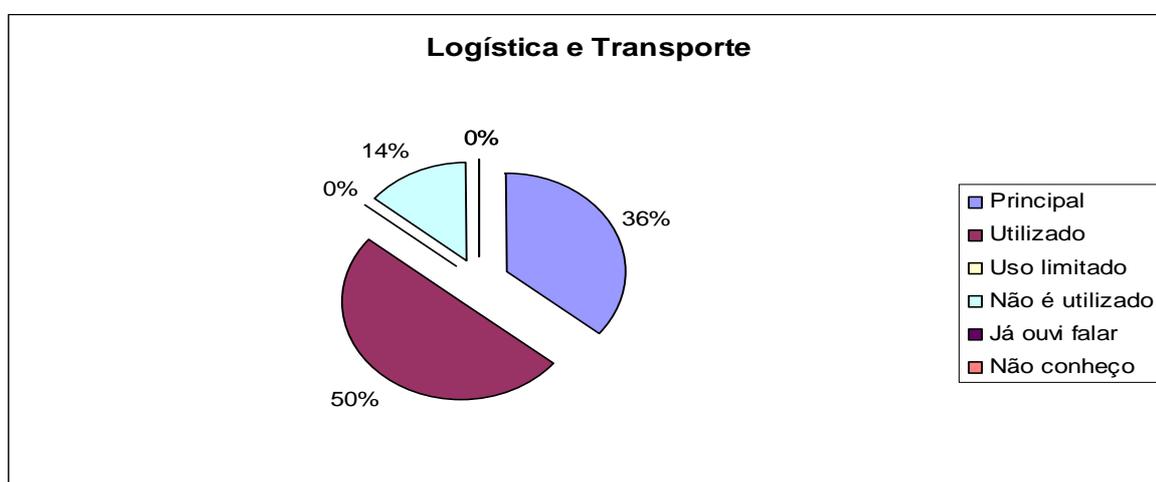


Figura 23: Logística e Transporte.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 50% das empresas pesquisadas utilizam a organização logística e de transportes em sua gestão e 36% consideram como seu principal instrumento de mensuração quantitativa e de gestão; 14% não utilizam tal instrumento. Nota-se a importância dada a esta questão, visto que, a maioria das empresas participantes desta pesquisa mencionaram possuir abrangência de mercado nacional e internacional.

A Figura 24 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre o Planejamento e Controle da Produção (PCP).

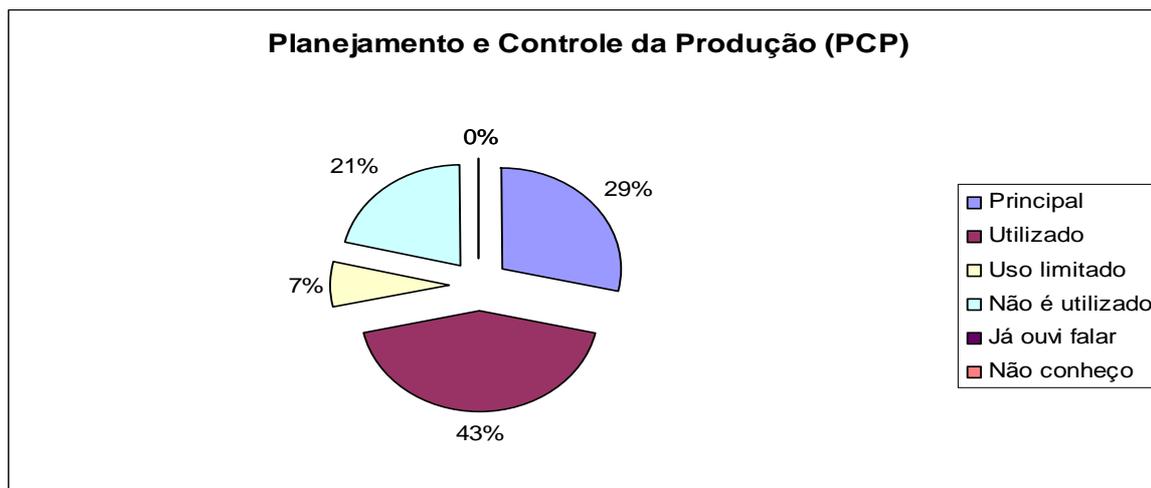


Figura 24: Planejamento e Controle da Produção (PCP).  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 43% das empresas utilizam o Planejamento e Controle da Produção e 29% o consideram como o principal, mas não o único instrumento de mensuração quantitativa da empresa; 21% não utilizam e 7% o utilizam limitadamente. Slack (1996) comenta que o processo de elaboração das estratégias de produção devem ser fonte de vantagem competitiva, buscando-se agrupar um conjunto de políticas, planos e projetos de melhoria que, quando reunidos, definem a direção da produção.

A Figura 25 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a Pesquisa de Mercado.

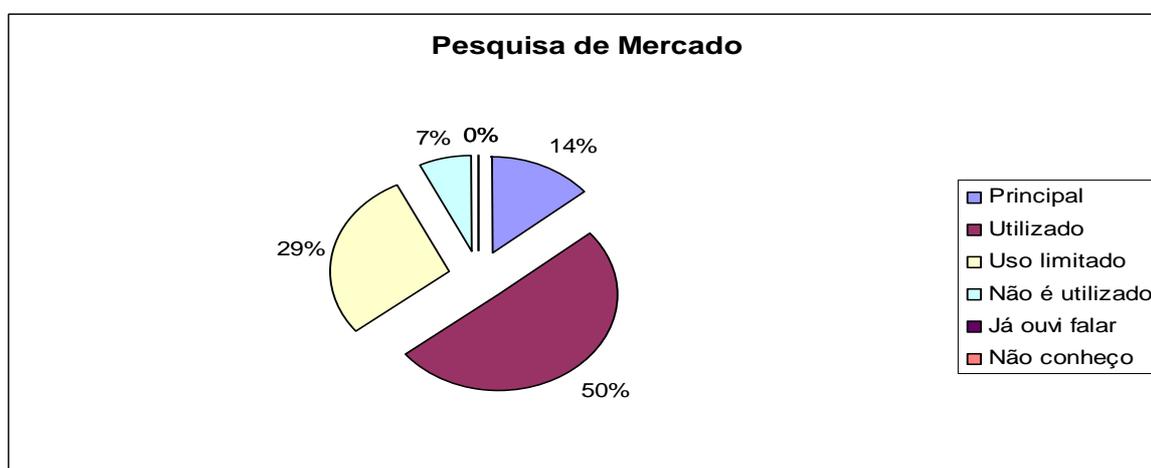


Figura 25: Pesquisa de Mercado.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

As empresas pesquisadas informaram que a pesquisa de mercado é um instrumento utilizado correspondem a 50% do total; 14% o julgam como um instrumento principal e 29% o utilizam limitadamente; 7% não utilizam em suas empresas. Nota-se que a pesquisa de mercado é um dos instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão mais utilizados pelas empresas pesquisadas, principalmente pelas maiores em faturamento e quantidade de funcionários.

A Figura 26 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre o Planejamento Estratégico.

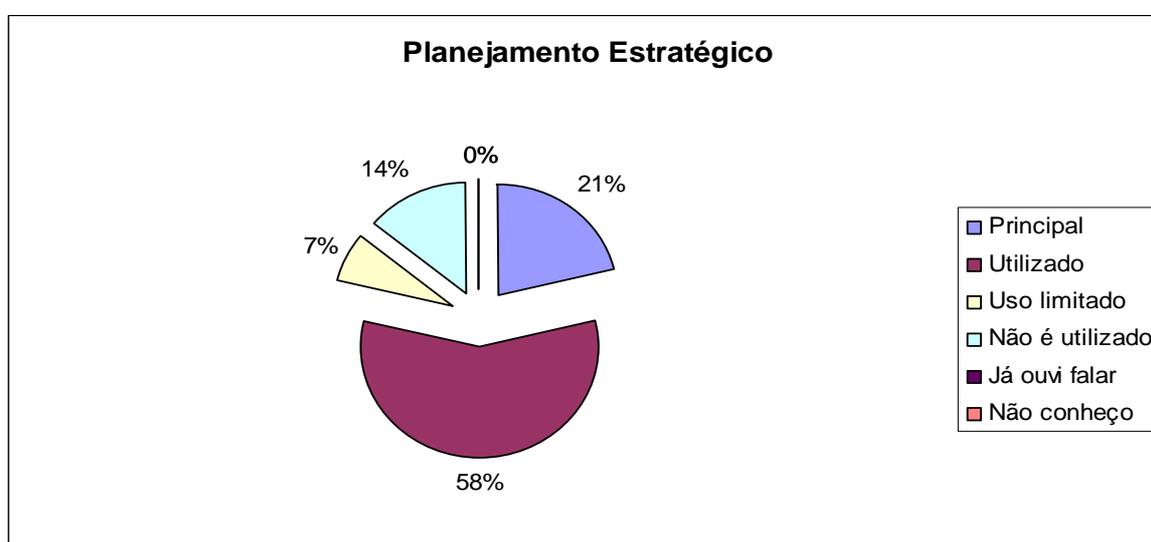


Figura 26: Planejamento Estratégico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 58% das empresas utilizam o planejamento estratégico em suas empresas e 21% o citam como entre os principais; 7% o utilizam limitadamente, enquanto 14% não utilizam este instrumento. Nota-se que o planejamento estratégico é bem conhecido pelas empresas pesquisadas, por nenhuma citar que já ouviram falar ou que não o conhecem.

A Figura 27 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre o Ponto de Equilíbrio.

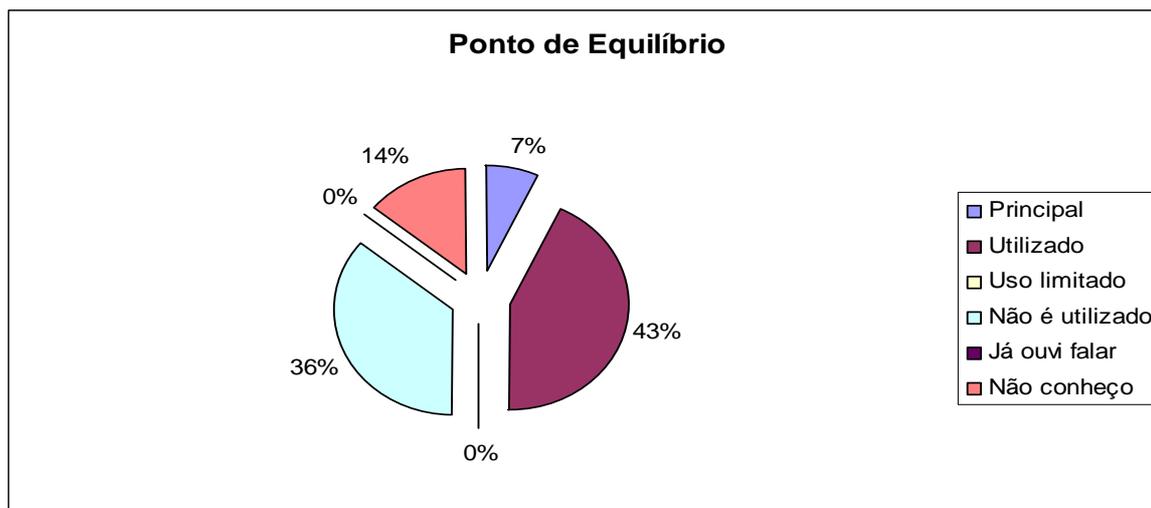


Figura 27: Ponto de Equilíbrio.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 43% das empresas utilizam o ponto de equilíbrio na administração de suas empresas e 7% o citam como entre os principais. O que mais chama a atenção é que 36% das empresas pesquisadas não o utilizam e 14% não conhecem tal instrumento de mensuração quantitativa, sendo a maior parte as que possuem o menor número de funcionários e o menor faturamento.

A Figura 28 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre o Sistema de Informação Integrada (ERP).

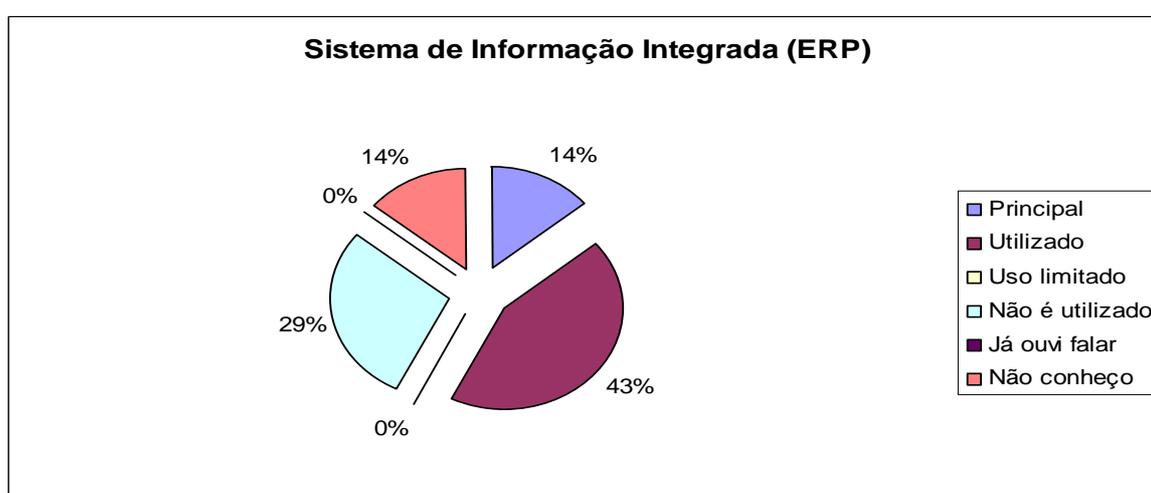


Figura 28: Sistema de Informação Integrada (ERP).  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 43% das empresas utilizam o sistema de informação integrada (ERP) em suas empresas e 14% o citam como entre os principais. Percebe-se que 29% das empresas pesquisadas não o utilizam e 14% não conhecem tal instrumento de mensuração quantitativa, estando entre elas as que possuem o menor número de funcionários e o menor faturamento.

Os resultados das questões seguintes mostram se ela concorda plenamente, concorda bastante, não concorda nem discorda, discorda bastante ou discorda plenamente sobre as afirmativas relacionadas aos instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão.

A Figura 29 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a afirmativa de que os instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão necessitam de apoio de profissionais especializados para terem sucesso.

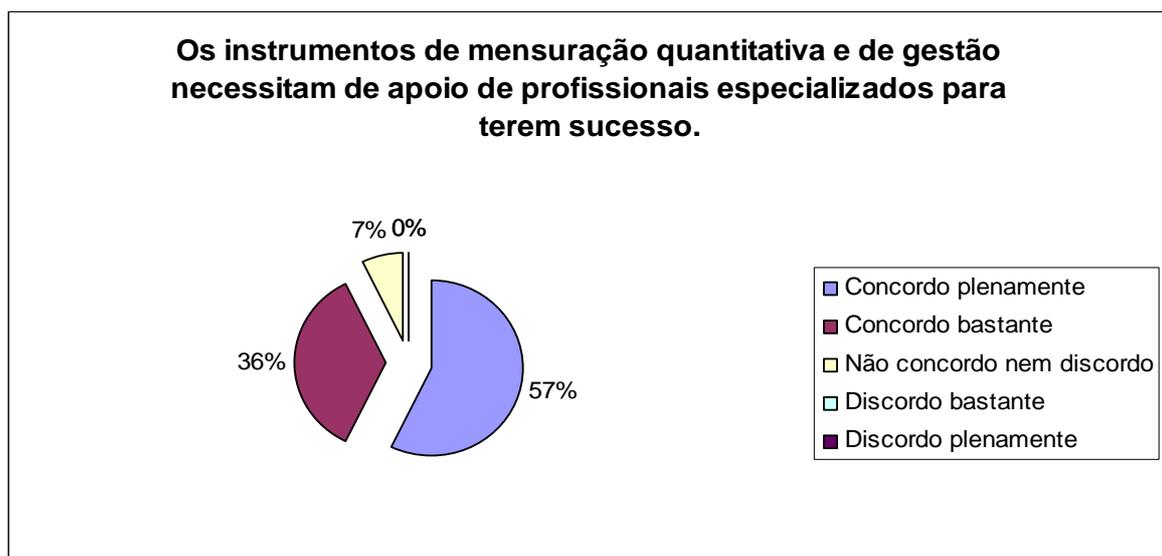


Figura 29: Os instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão necessitam de profissionais especializados para terem sucesso.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 57% das empresas concordam plenamente com a afirmativa e 36% concordam bastante; 7% não concordam nem discordam. Isso mostra a importância que as empresas pesquisadas demonstram sobre a necessidade de profissionais capacitados para a operacionalização dos instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão.

A Figura 30 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a afirmativa de que os instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão não cumprem plenamente o que prometem.

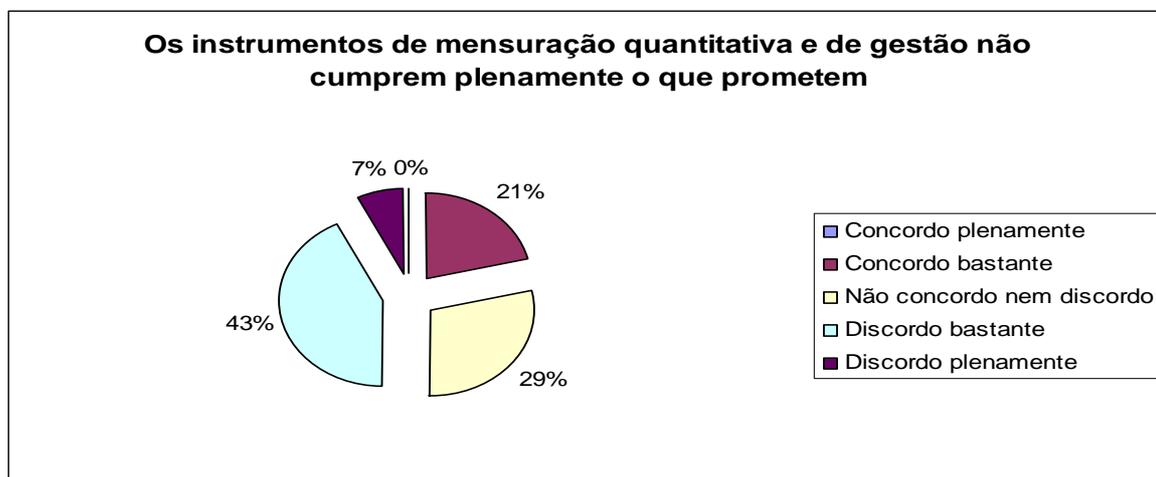


Figura 30: Os instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão não cumprem plenamente o que prometem.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 7% das empresas discordam plenamente da afirmativa, 43% discordam bastante e 29% não concordam nem discordam; já 21% concordam bastante.

Nota-se que a maioria das empresas estão satisfeitas com os instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão utilizados, pois eles cumprem seu papel na gestão da informação.

A Figura 31 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a afirmativa de que os instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão utilizados pela empresa, em sua maioria, foram bem sucedidos.

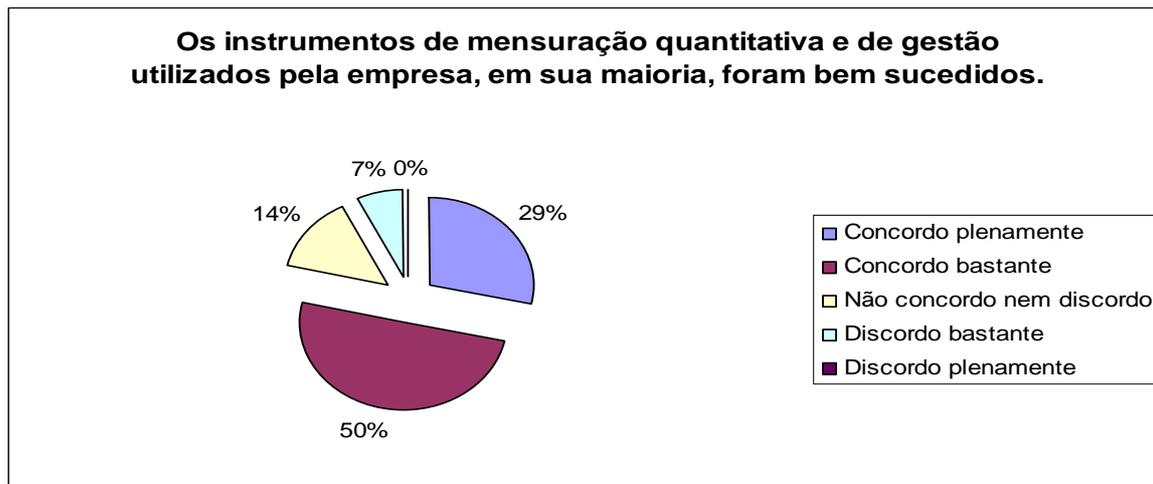


Figura 31: Os instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão utilizados pela empresa, em sua maioria, foram bem sucedidos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 29% das empresas concordam plenamente com a afirmativa e 50% concordam bastante; 14% não concordam nem discordam e 7% discordam bastante. Nota-se que a maioria das empresas pesquisadas aprova os instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão implantados na empresa.

A Figura 32 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a afirmativa de que a contabilidade fornece a base de informações necessárias para a tomada de decisões na empresa.

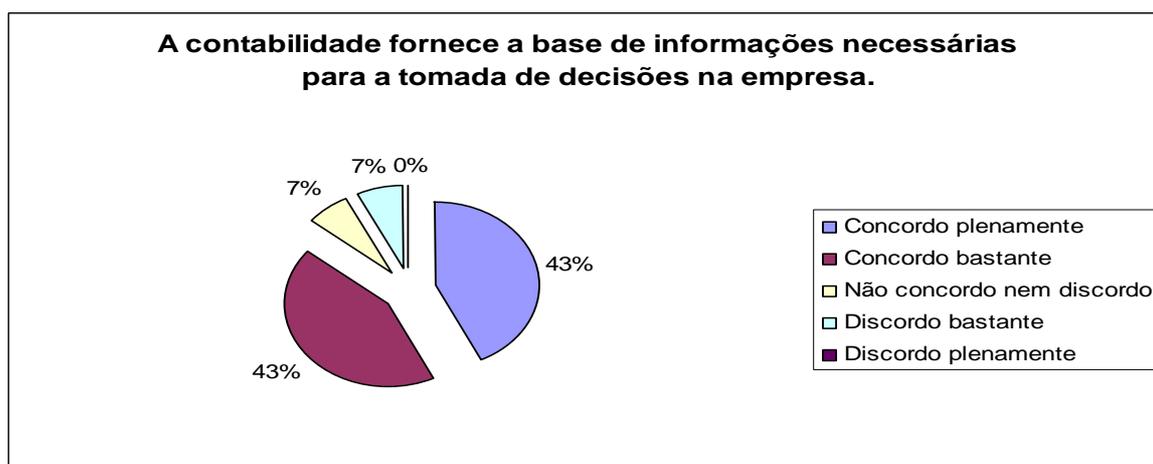


Figura 32: A contabilidade fornece a base de informações necessárias para a tomada de decisões na empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 43% das empresas concordam plenamente com a afirmativa e 43% concordam bastante; 7% não concordam nem discordam e 7% discordam bastante. Nota-se que a maioria das empresas pesquisadas consideram as informações geradas pela contabilidade importantes para a tomada de decisão.

A Figura 33 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a afirmativa de que o sistema computacional adotado pela empresa integra os instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão.

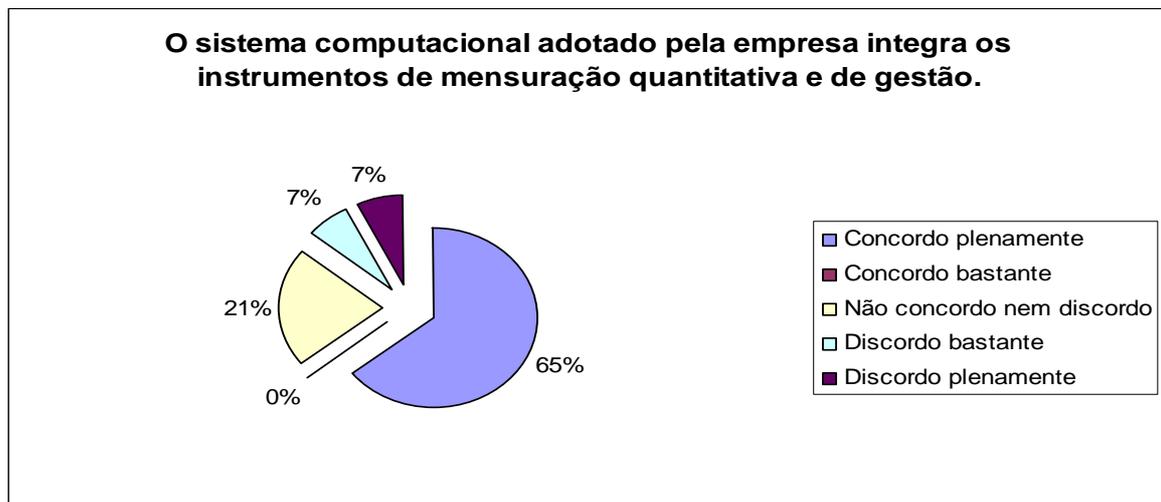


Figura 33: O sistema computacional adotado pela empresa integra os instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 65% das empresas concordam plenamente com a afirmativa; 21% não concordam nem discordam, 7% discordam bastante e 7% discordam plenamente. Nota-se que a maioria das empresas pesquisadas possui sistema de informação que proporciona a integração das informações dos instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão.

### **3.3.3 Grupo 3: Análise e discussão dos dados relativos à utilidade/importância das informações quantitativas mensuradas no orçamento para a empresa.**

Neste grupo apresentamos os resultados da pesquisa em relação à utilidade/importância das informações quantitativas mensuradas no orçamento para

a empresa, onde a questão da Figura 41 seguinte separa este grupo em duas partes: se a empresa elabora ou não o orçamento empresarial periodicamente.

Se a empresa respondeu “sim”, os resultados serão apresentados no item “A” da análise e discussão, pois ela respondeu a um grupo de questões específicas para empresas que elaboram o orçamento empresarial periodicamente.

Se a empresa respondeu “não”, os resultados serão apresentados no item “B”, pois as questões foram direcionadas para as empresas que não elaboram o orçamento empresarial. As empresas que responderam ao item “A” não responderam ao item “B” e vice-versa.

As questões foram fechadas e de múltipla escolha, onde o respondente optou por uma ou mais alternativas, conforme a situação.

A Figura 34 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a seguinte questão: a empresa elabora o orçamento periodicamente?

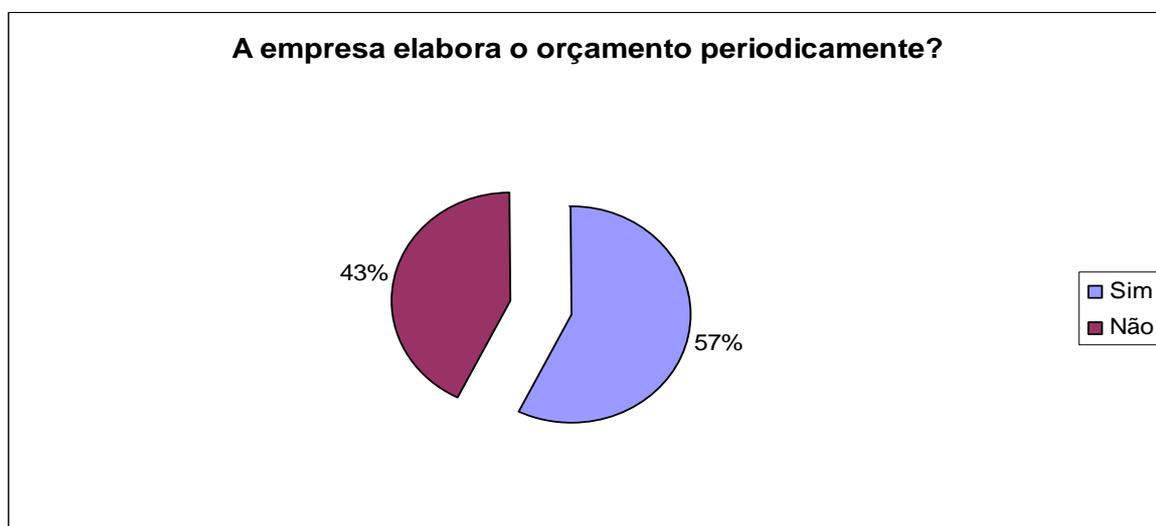


Figura 34: A empresa elabora o orçamento periodicamente?  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 57% das empresas pesquisadas elaboram periodicamente o orçamento empresarial e 43% não o fazem. Nota-se que as empresas que não elaboram o orçamento estão entre as que possuem o menor nível de faturamento e também a menor quantidade de funcionários.

### 3.3.3.1 Item “A”: análise e discussão dos resultados das empresas que elaboram o orçamento empresarial periodicamente.

Neste item, serão realizadas as análises e discussões das perguntas respondidas relacionadas com as empresas que possuem o orçamento como instrumento de mensuração quantitativa e de gestão.

As Figuras 35 até 39 apresentam os resultados dos motivos pelos quais levaram a empresa a utilizar o orçamento, sendo os motivos divididos em: motivo principal, motivo relevante, motivo secundário, motivo não relevante.

A Figura 35 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a afirmativa: Adquirir mais conhecimento sobre o assunto.

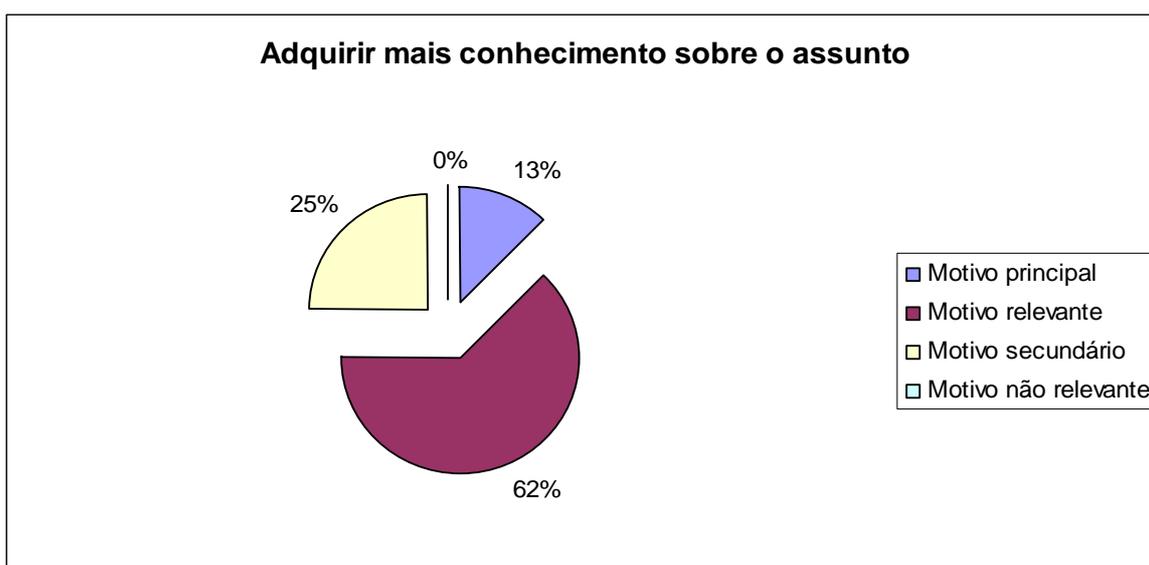


Figura 35: Adquirir mais conhecimento sobre o assunto.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 13% das empresas que elaboram o orçamento empresarial consideram esta afirmativa como o motivo principal; 62% como motivo relevante e 25% consideram o motivo secundário.

A Figura 36 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a afirmativa: auxiliar na conquista de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

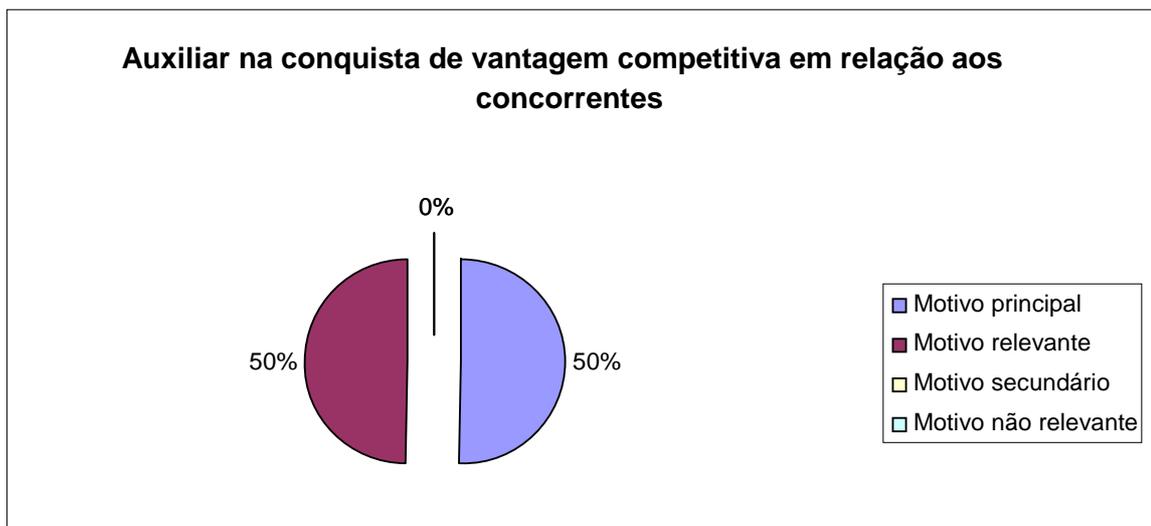


Figura 36: Auxiliar na conquista de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 50% das empresas que elaboram o orçamento empresarial consideram esta afirmativa como o motivo principal e os outros 50% como motivo relevante. Isso demonstra a importância da mensuração quantitativa do orçamento empresarial para auxiliar nas tomadas de decisões em seus mais variados aspectos em relação aos concorrentes.

A Figura 37 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a afirmativa: precisávamos mensurar quantitativamente os resultados, pois “estávamos perdidos”.

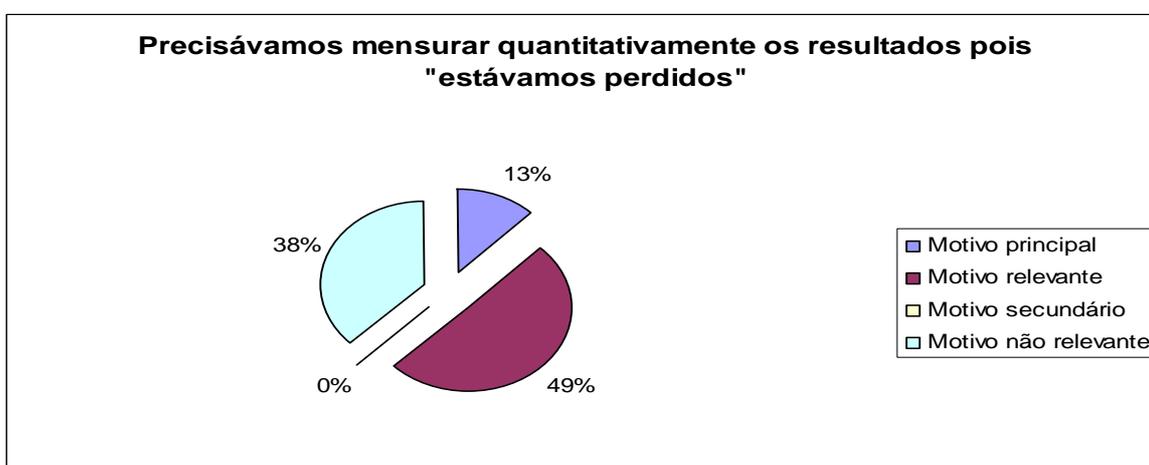


Figura 37: Precisávamos mensurar quantitativamente os resultados pois “estávamos perdidos”.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 13% das empresas que elaboram o orçamento empresarial consideram esta afirmativa como o motivo principal e 49% como motivo relevante; 38% dos pesquisados consideram essa afirmativa como um motivo não relevante. Nota-se que a maioria das empresas pesquisadas necessitaram de instrumentos de mensuração quantitativa para o planejamento e controle do negócio. Das empresas que consideram um motivo não relevante, notamos elas são as maiores em faturamento e quantidade de funcionários.

A Figura 38 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a afirmativa: meus concorrentes utilizam o orçamento.

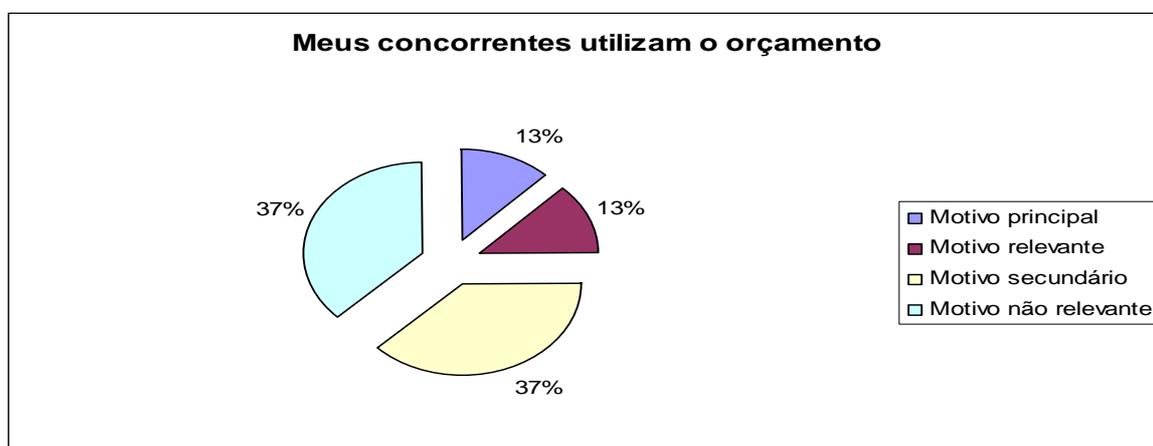


Figura 38: Meus concorrentes utilizam o orçamento.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 13% das empresas que elaboram o orçamento empresarial consideram esta afirmativa como o motivo principal e 13% como motivo relevante; 37% dos pesquisados consideram essa afirmativa como um motivo secundário e 37% um motivo não relevante. Nota-se que a maioria das empresas pesquisadas não se preocupa se seus concorrentes utilizam o orçamento empresarial e que a sua maioria estão entre as maiores em faturamento e número de funcionários.

A Figura 39 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a afirmativa: proporcionar melhoramentos no processo de tomada de decisões.

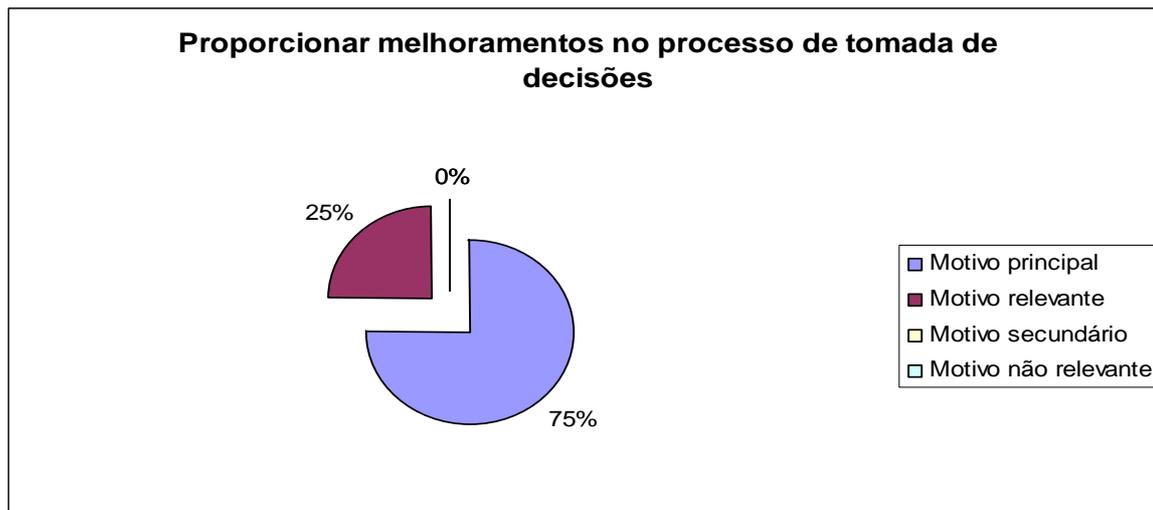


Figura 39: proporcionar melhoramentos no processo de tomada de decisões.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 75% das empresas que elaboram o orçamento empresarial consideram esta afirmativa como o motivo principal e 25% como motivo relevante. Isso demonstra a importância do orçamento empresarial para as empresas na busca por melhorar seu processo decisório.

As Figuras de 40 a 51 seguintes apresentam os resultados da pesquisa sobre quem elabora o orçamento empresarial, sua periodicidade e a maneira de como é definido tal instrumento de mensuração quantitativa.

Para tal, as questões respondidas apresentam as preferências e os respondentes assinalaram uma ou mais alternativas.

A Figura 40 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre quem são os responsáveis pela elaboração do orçamento na empresa.

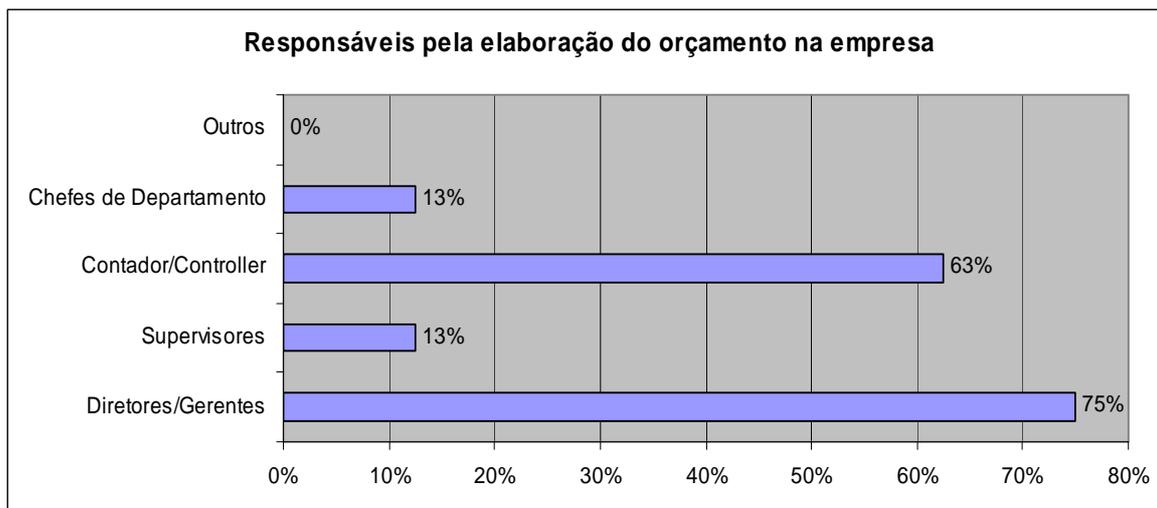


Figura 40: Responsáveis pela elaboração do orçamento na empresa.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que na maioria das empresas pesquisadas, os responsáveis pela elaboração do orçamento empresarial são os diretores/gerentes e os contadores/controller, desenvolvendo esta atividade em conjunto. Nota-se que os diretores/gerentes definem os parâmetros quantitativos do orçamento e os contadores/controller os transformam na peça orçamentária e fazem o acompanhamento e controle.

A Figura 41 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a periodicidade do orçamento empresarial.

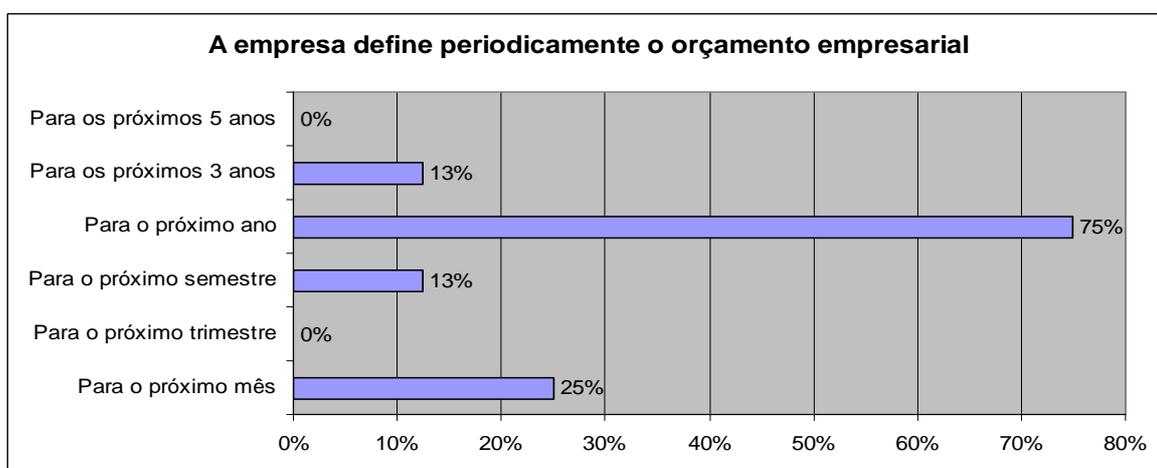


Figura 41: Periodicidade do orçamento empresarial.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa demonstra que a maioria das empresas elaboram o orçamento empresarial para o próximo ano. Nota-se que as empresas encontram dificuldades de elaboração de orçamentos superiores a um ano.

Das poucas empresas que elaboram o orçamento para mais de um ano encontram-se as maiores em faturamento e quantidade de funcionários. Isso mostra que estas empresas possuem mais visão do futuro que as demais, antecipando cenários para o adequado direcionamento de esforços, com a finalidade de atingir a meta estabelecida pela empresa.

A Figura 42 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a maneira como a empresa define quantitativamente seu orçamento.

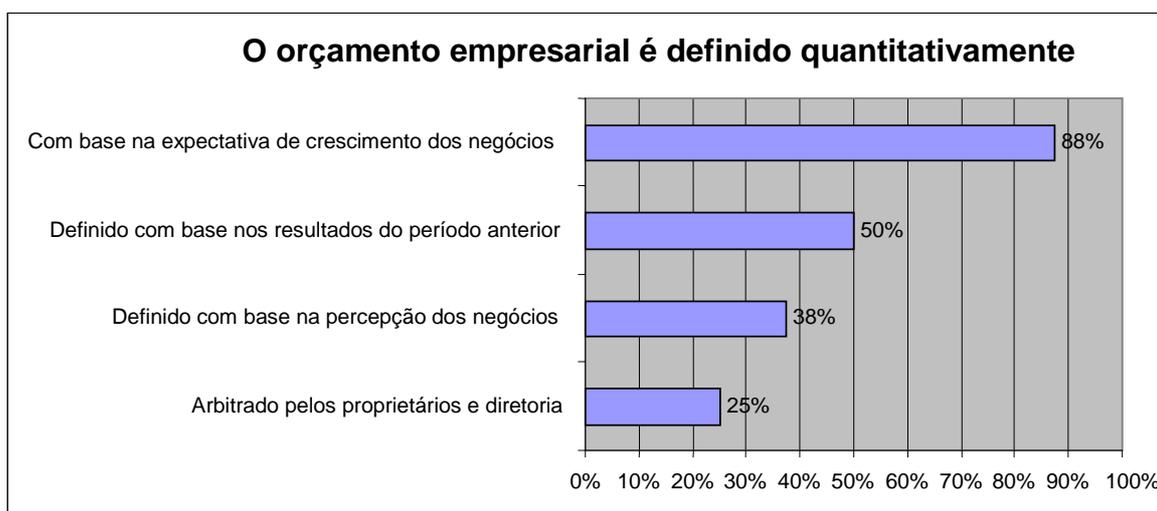


Figura 42: Maneira como é definido quantitativamente o orçamento empresarial.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa demonstra que as empresas definem seu orçamento principalmente com base na expectativa de crescimento dos negócios, mas também definem com base os resultados do período anterior.

A Figura 43 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre os componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de vendas.

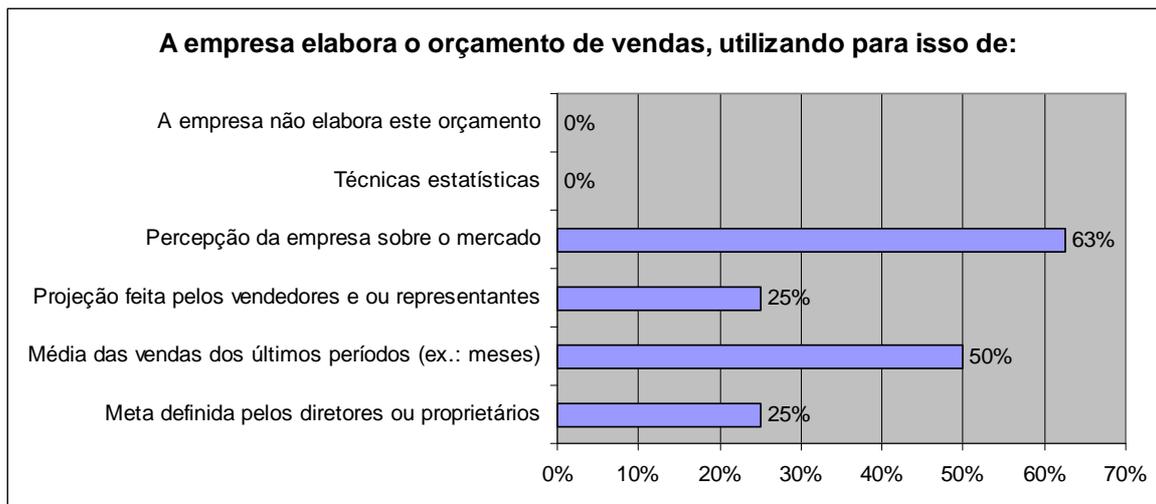


Figura 43: Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de vendas.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa demonstra que a maioria das empresas utiliza para a elaboração do orçamento de vendas principalmente a percepção da empresa sobre o mercado, mas também utiliza a média das vendas dos últimos períodos. Algumas assinalaram que utilizam a projeção feita pelos vendedores ou representantes e meta definida pelos diretores e ou proprietários. Isso mostra que as empresas procuram sentir o cenário futuro e realizar suas projeções como também utilizar como base os históricos de vendas.

A Figura 44 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre os componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de produção.

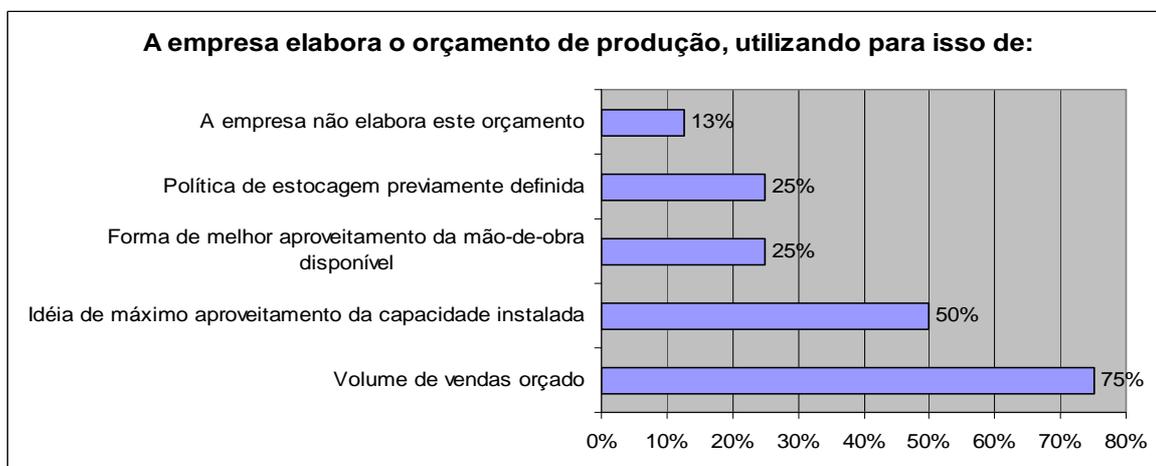


Figura 44: Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de produção.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que as empresas elaboram seu orçamento de produção principalmente com base no volume de vendas orçado, mas também procuram aproveitar o máximo de aproveitamento da capacidade instalada. Algumas assinalaram que utilizam a forma de melhor aproveitamento da mão-de-obra disponível e também definem previamente a política de estoques. Nota-se a tendência de tomar como base o orçamento de vendas, dando menor importância aos demais componentes para a elaboração do orçamento de produção.

A Figura 45 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre os componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de compras.

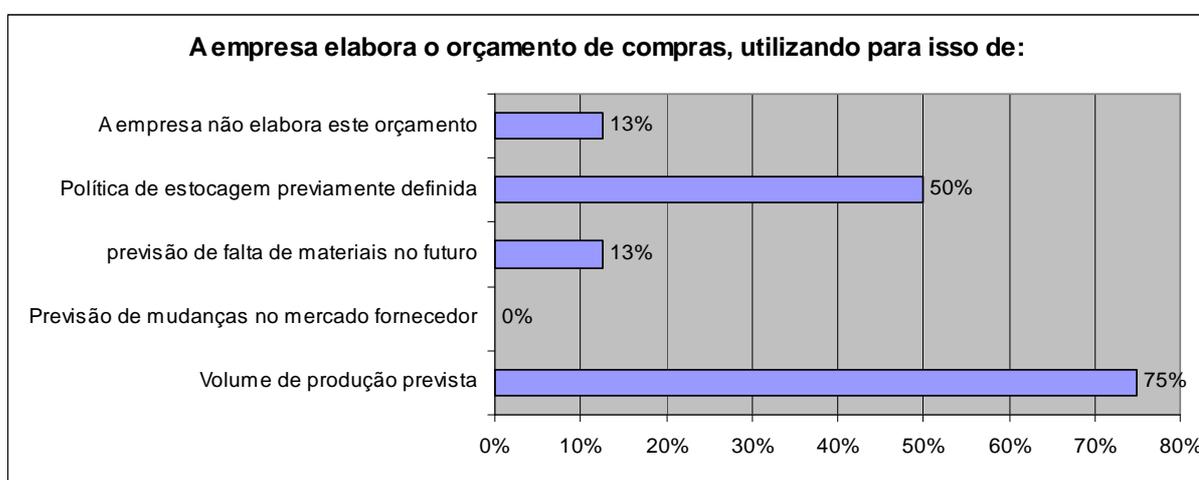


Figura 45: Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de compras.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que as empresas elaboram seu orçamento de compras principalmente com base no volume de produção prevista, mas também na política de estocagem previamente definida. Algumas assinalaram a previsão de falta de materiais no futuro e algumas não elaboram este orçamento.

A Figura 46 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre os componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de despesas com pessoal.

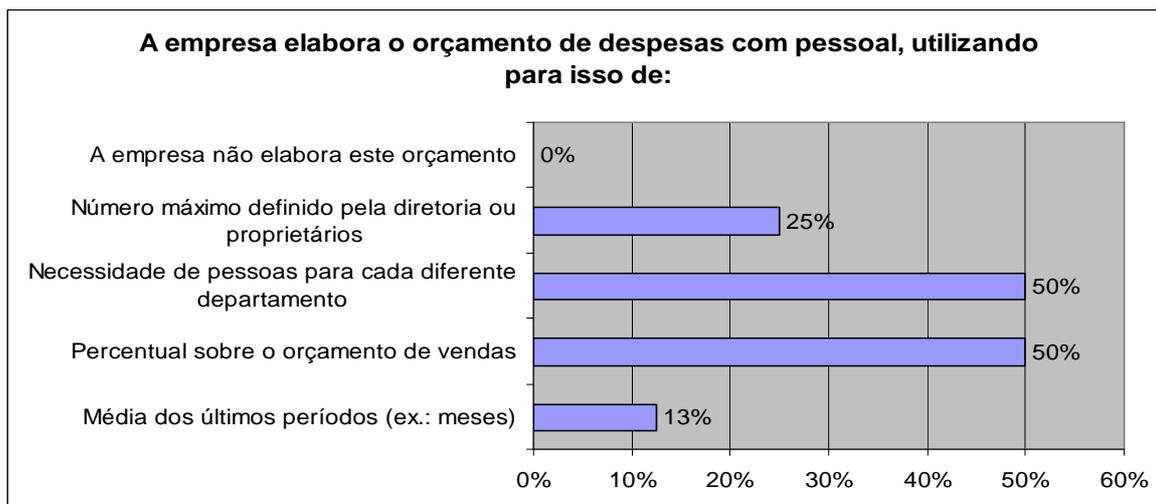


Figura 46: Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de despesas com pessoal.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que as empresas elaboram seu orçamento de despesas com pessoal principalmente com base no percentual sobre o orçamento de vendas e na necessidade de pessoas para cada diferente departamento. Algumas também assinalaram que definem este orçamento com base no número máximo de funcionários definido pela diretoria ou proprietários e na média dos últimos períodos.

Isso mostra que o orçamento de vendas serve de parâmetro para a definição de outros orçamentos. Outro ponto a se destacar é a necessidade de identificação da quantidade de funcionários por departamento, bem como suas funções operacionais na empresa.

A Figura 47 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre os componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de despesas fixas.

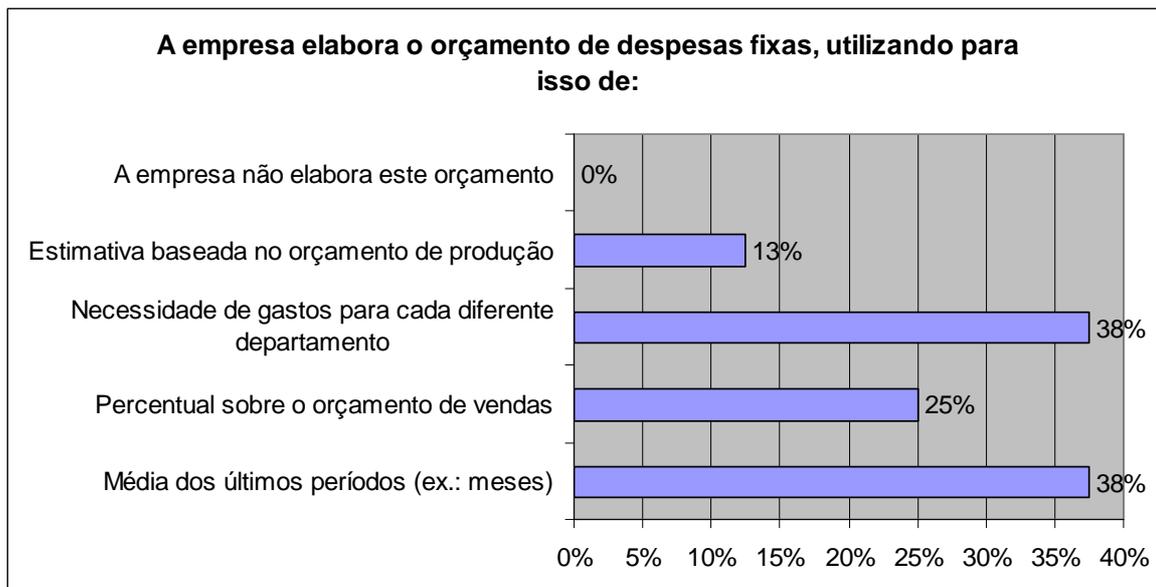


Figura 47: Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de despesas fixas.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que as empresas elaboram seu orçamento de despesas fixas principalmente com base na média dos últimos períodos e na necessidade de gastos para cada diferente departamento. Assinalaram também que definem este orçamento com base no percentual sobre o orçamento de vendas e com base no orçamento de produção.

Percebe-se aqui a importância dada aos históricos para a elaboração do orçamento de despesas fixas, como também na definição dos departamentos de quanto será gasto no período a ser orçado. Nota-se também que o orçamento de vendas serve de parâmetro para a definição deste e outros orçamentos.

A Figura 48 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre os componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de investimentos.

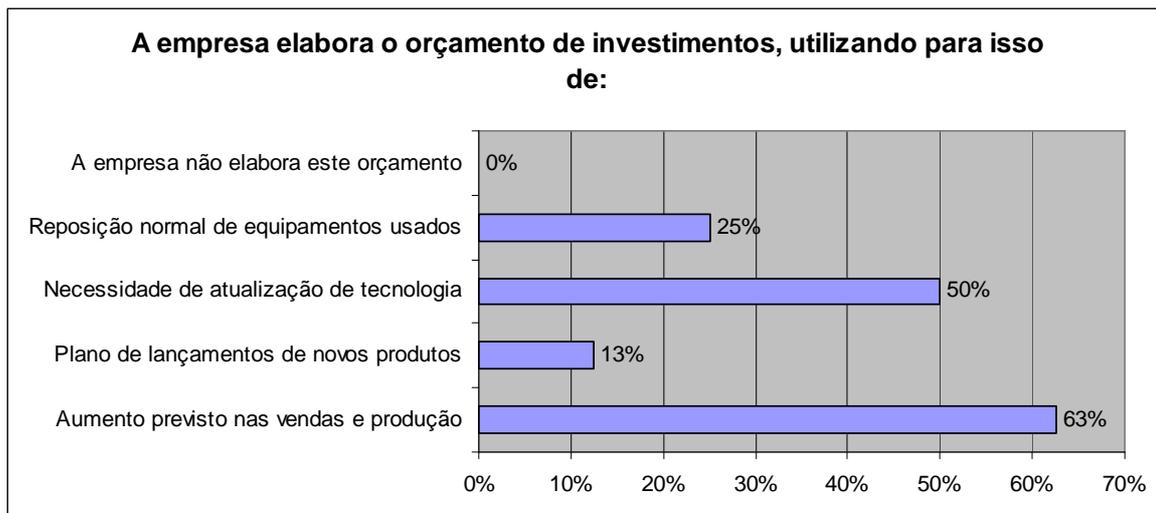


Figura 48: Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de investimentos.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que as empresas elaboram seu orçamento de investimentos principalmente com base no aumento previsto nas vendas e produção, também se baseiam na necessidade de atualização de tecnologia.

Algumas assinalaram que definem este orçamento com base na necessidade de reposição de equipamentos usados e também com base no lançamento de novos produtos. Percebe-se aqui a importância dada a previsão de vendas e aos avanços da tecnologia.

A Figura 49 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre os componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de fluxo de caixa.

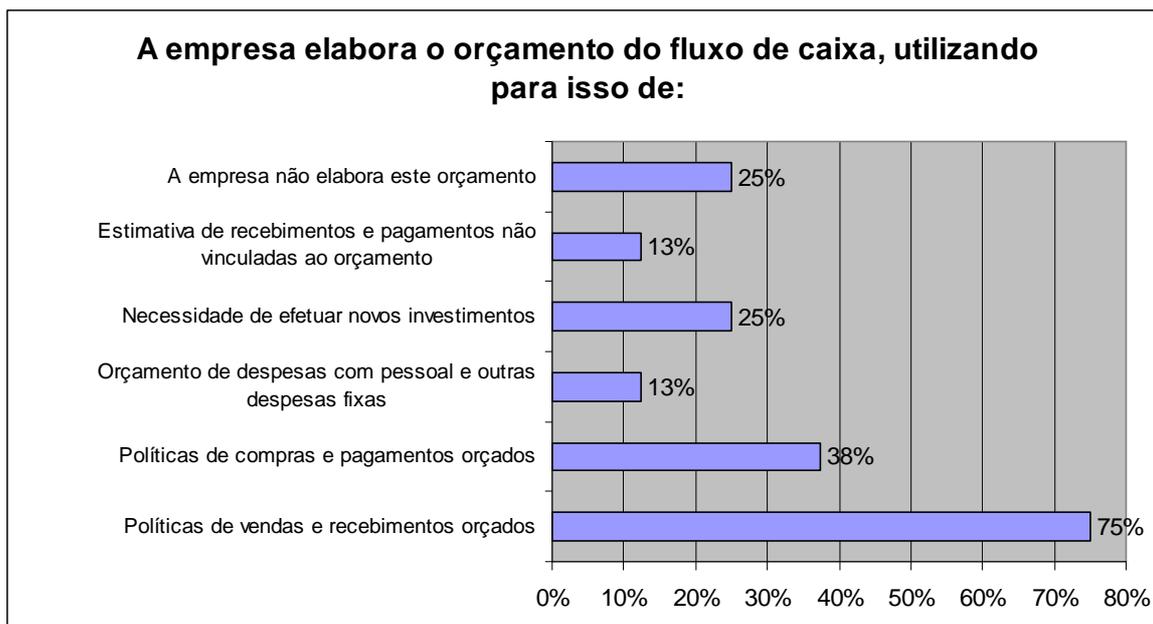


Figura 49: Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de fluxo de caixa.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que as empresas elaboram seu orçamento de fluxo de caixa principalmente com base na política de vendas e recebimentos orçados, também se baseiam na política de compras e pagamentos orçados.

Algumas assinalaram que definem este orçamento com base na necessidade de efetuar novos investimentos, com base no orçamento de despesas com pessoal e na estimativa de recebimentos e pagamentos não vinculados ao orçamento.

Percebe-se que algumas empresas pesquisadas não elaboram este orçamento. Mais uma vez, o orçamento de vendas proporciona a base de informações para a definição de outras peças orçamentárias.

A Figura 50 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre os componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de resultados.

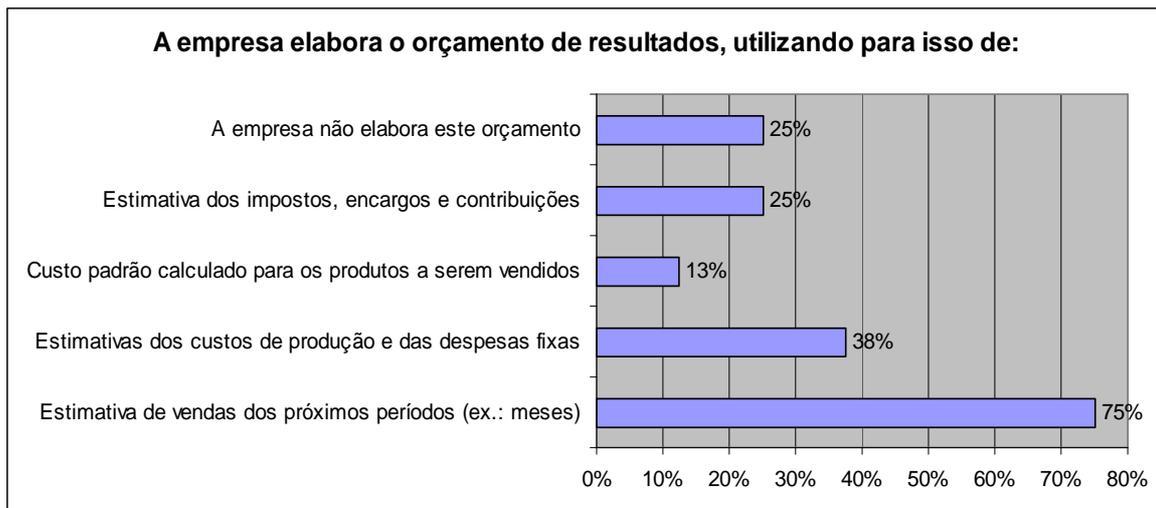


Figura 50: Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento de resultados.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que as empresas elaboram seu orçamento de resultados principalmente com base nas estimativas de vendas dos próximos períodos, também se baseiam nas estimativas dos custos de produção e das despesas fixas.

Algumas empresas assinalaram que definem este orçamento com base na estimativa dos impostos, encargos e contribuições e também com base no custo padrão calculado para os produtos a serem vendidos.

Nota-se que algumas empresas pesquisadas não elaboram este orçamento. Mais uma vez, o orçamento de vendas proporciona a base de informações para a definição de outras peças orçamentárias.

A Figura 51 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre os componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento do Balanço Patrimonial.

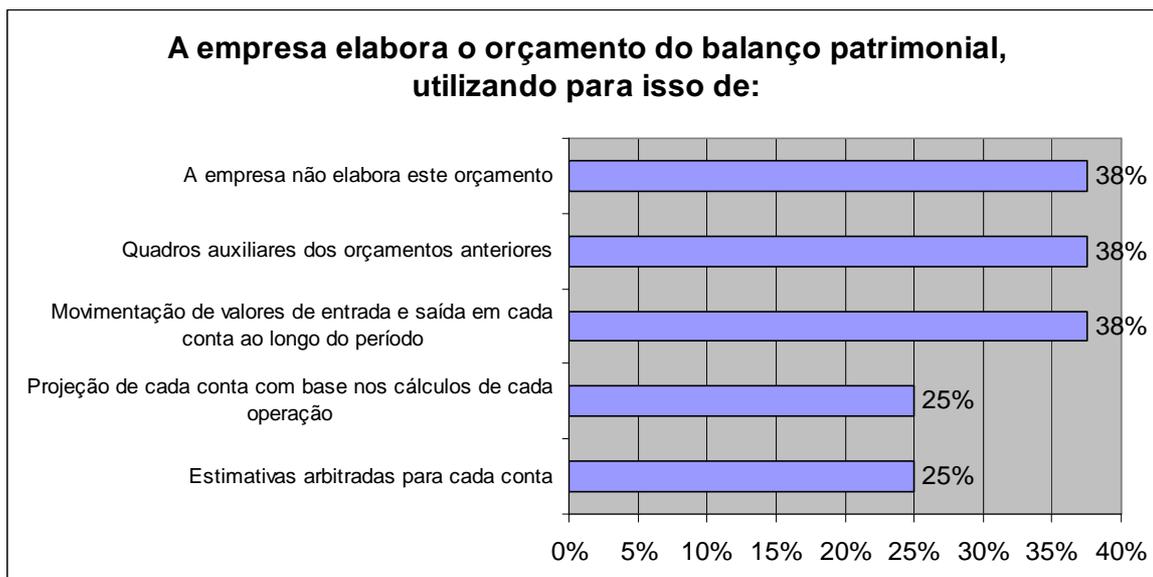


Figura 51: Componentes que a empresa utiliza para a elaboração do orçamento do Balanço Patrimonial.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que as empresas elaboram seu orçamento do balanço patrimonial principalmente com base na movimentação de valores de entrada e saída em cada conta ao longo do período e nos quadros auxiliares dos orçamentos anteriores. Algumas assinalaram que definem os valores de forma arbitrária para cada conta e também efetuam projeção de cada conta com base nos cálculos de cada operação. Nota-se que algumas das empresas pesquisadas não elaboram este orçamento.

Percebe-se considerável participação de empresas que não elaboram o orçamento do balanço patrimonial, o que pode proporcionar a falta de visão das contas desta demonstração contábil e da análise dos indicadores financeiros projetados. Isso pode prejudicar o planejamento da liquidez, rentabilidade, endividamento, giro e solvência empresarial.

A Figura 52 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre como a empresa entende a utilidade do orçamento como um instrumento de mensuração quantitativa de operações.

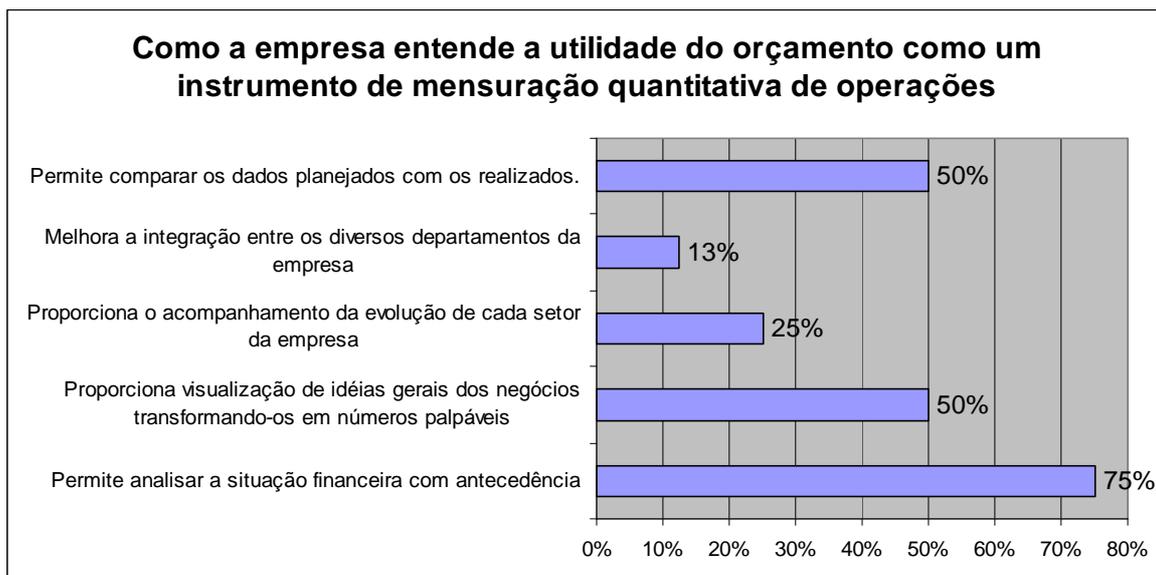


Figura 52: Como a empresa entende a utilidade do orçamento como um instrumento de mensuração quantitativa de operações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que as empresas entendem o orçamento como instrumento de mensuração quantitativa de operações principalmente porque eles permitem analisar a situação financeira com antecedência, também por proporcionar visualização de idéias gerais dos negócios transformando-os em números palpáveis e por entenderem que ele permite comparar os dados planejados com os realizados.

Alguns assinalaram que eles entendem que ele proporciona o acompanhamento da evolução de cada setor da empresa e também entendem que o orçamento melhora a integração entre os diversos departamentos da empresa.

Nota-se deficiência nas empresas pesquisadas em relação a integração que o orçamento deve proporcionar aos departamentos da empresa.

A Figura 53 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a comparação dos números reais com os orçados e a variação percentual aceitável pela empresa.

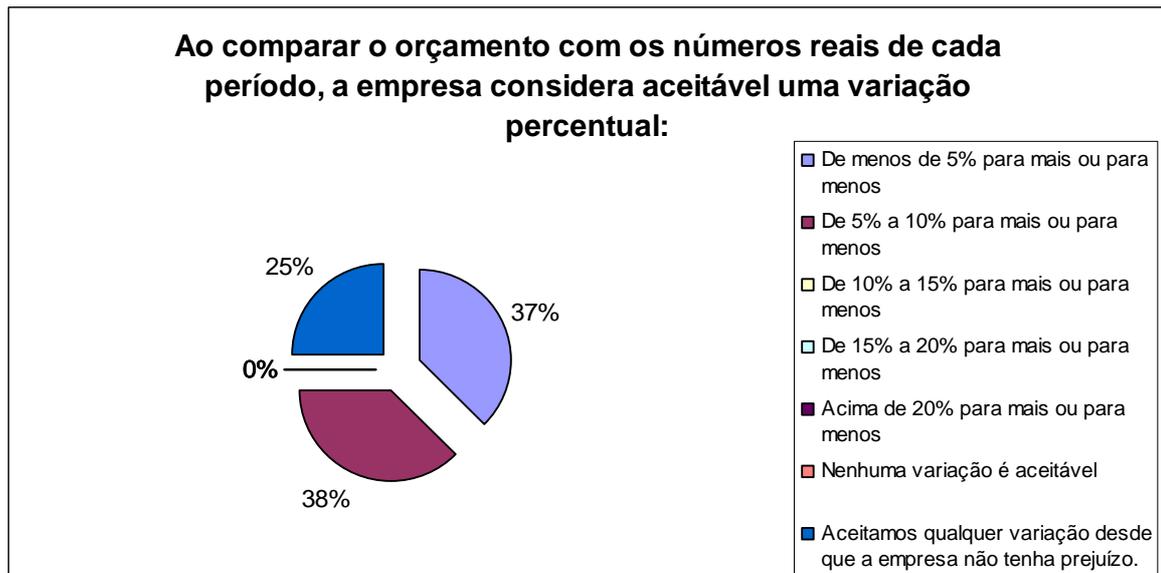


Figura 53: Comparação dos números reais com os orçados e a variação percentual aceitável pela empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa demonstra que 38% das empresas aceitam uma variação percentual de 5% a 10% entre o orçado e o realizado; 37% aceitam uma variação percentual de menos de 5% para mais ou para menos e 25% aceitam qualquer variação desde que a empresa não tenha prejuízo.

Isso mostra que as empresas pesquisadas não aceitam grandes distorções do orçado *versus* o realizado e que elas buscam não incorrer em prejuízo quando se aceita qualquer variação.

As Figuras de 54 até 58 seguintes evidenciam o nível de dificuldade observado pela empresa para a operacionalização do orçamento, classificando cada afirmativa em dificuldade alta, média ou baixa.

A Figura 54 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre o nível de dificuldade em relação à elaboração da estratégia e das metas a serem alcançadas pela empresa.

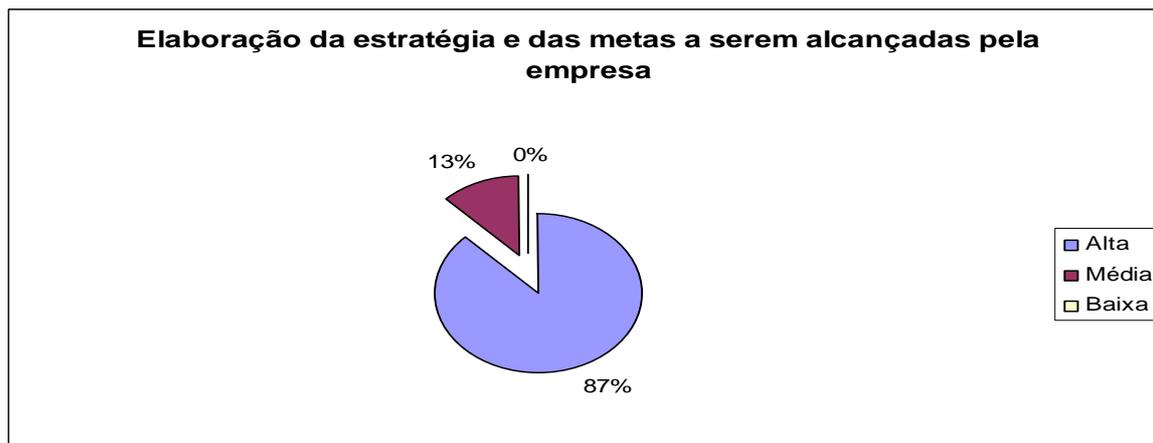


Figura 54: Nível de dificuldade em relação à elaboração da estratégia e das metas a serem alcançadas pela empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 87% das empresas encontram um alto nível de dificuldades em relação à elaboração da estratégia e das metas a serem alcançadas pela empresa e 13% encontram um médio nível de dificuldades. Fica evidenciada a dificuldade das empresas na elaboração do planejamento e definição das metas, tornando-se um desafio aos gestores obterem da “visão de futuro”, necessária para antecipar dificuldades.

A Figura 55 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre o nível de dificuldade em relação à identificação dos indicadores de cada departamento a serem avaliados pela empresa.

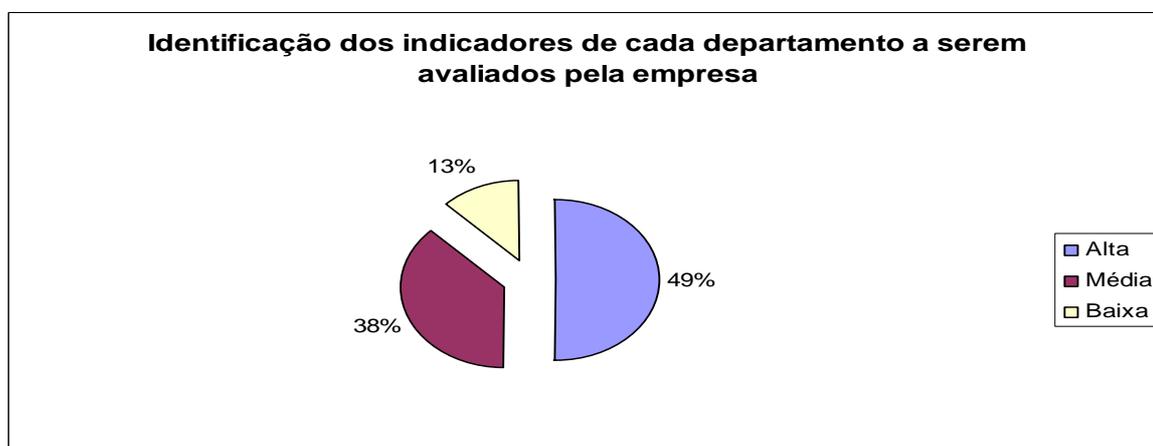


Figura 55: Nível de dificuldade em relação à identificação dos indicadores de cada departamento a serem avaliados pela empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 49% das empresas encontram um alto nível de dificuldades em relação à identificação dos indicadores de cada departamento a serem avaliados pela empresa; 38% encontram um médio nível de dificuldades enquanto que 13% encontram um nível baixo de dificuldades. Percebe-se portanto, que a maioria das empresas pesquisadas possui dificuldades na identificação de indicadores de desempenho por departamento, o que seria um importante passo na medição da empresa para a tomada de decisões.

A Figura 56 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre o nível de dificuldade em relação à identificação e interpretação dos dados gerados pelo orçamento.

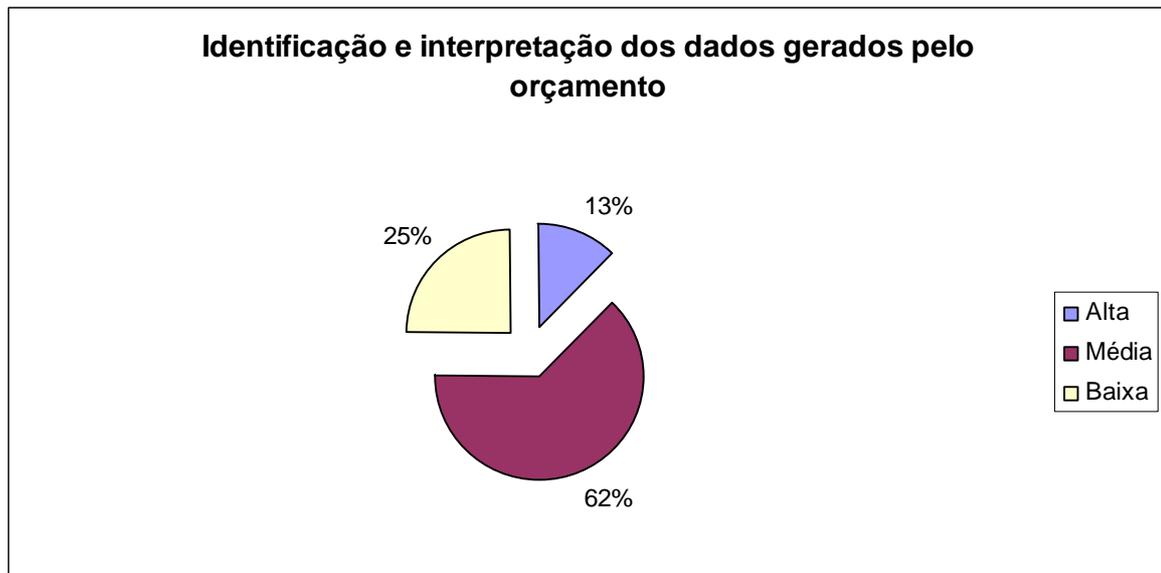


Figura 56: Nível de dificuldade em relação à identificação e interpretação dos dados gerados pelo orçamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa evidencia que 13% das empresas encontram um alto nível de dificuldades em relação à identificação e interpretação dos dados gerados pelo orçamento; 62% encontram um médio nível de dificuldades enquanto que 25% encontram um nível baixo de dificuldades. Nota-se então que a maioria das empresas pesquisadas possui dificuldades do nível médio e baixo na identificação e interpretação dos dados gerados pelo orçamento, o que demonstra a facilidade de identificação e interpretação do que se espera do orçamento pelos departamentos para a execução das tarefas.

A Figura 57 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre o nível de dificuldade em relação a motivar e convencer os colaboradores da empresa a trabalhar com o modelo.

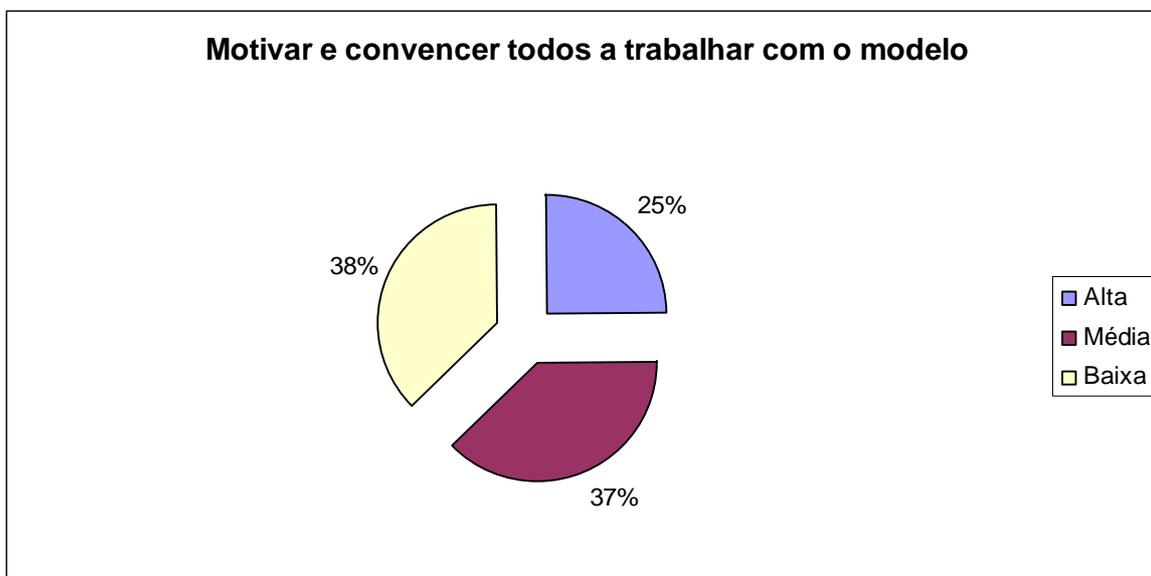


Figura 57: Nível de dificuldade em relação a motivar e convencer os colaboradores da empresa a trabalhar com o modelo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa evidencia que 25% das empresas encontram um alto nível de dificuldades em relação a motivar e convencer os colaboradores da empresa a trabalhar com o modelo; 37% encontram um médio nível de dificuldades enquanto que 38% encontram um nível baixo de dificuldades.

Percebe-se certa resistência dos colaboradores da empresa em trabalhar com o orçamento empresarial, principalmente as que possuem maior quantidade de funcionários, o que nos leva a entender que quanto maior a quantidade de funcionários na empresa, maior será a dificuldade de motivar e convencer tais profissionais a trabalhar com o modelo.

A Figura 58 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre o nível de dificuldade em relação a equalizar as análises estratégicas com as operacionais.

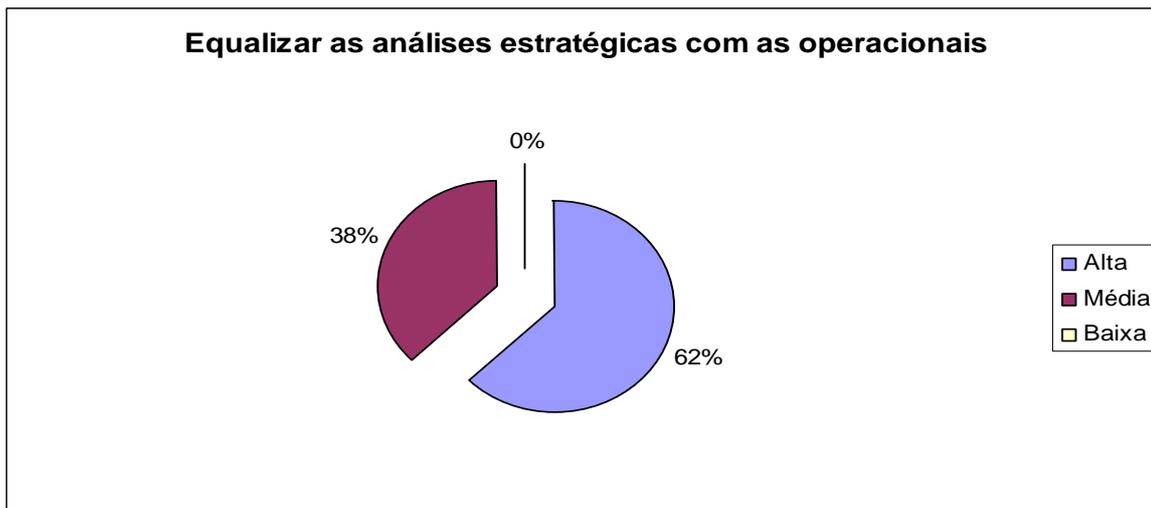


Figura 58: Nível de dificuldade em relação a equalizar as análises estratégicas com as operacionais.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa evidencia que 62% das empresas encontram um alto nível de dificuldades em relação a equalizar as análises estratégicas com as operacionais e 38% encontram um médio nível de dificuldades.

A Figura 59 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a integração dos orçamentos dos diversos setores por programas computacionais.

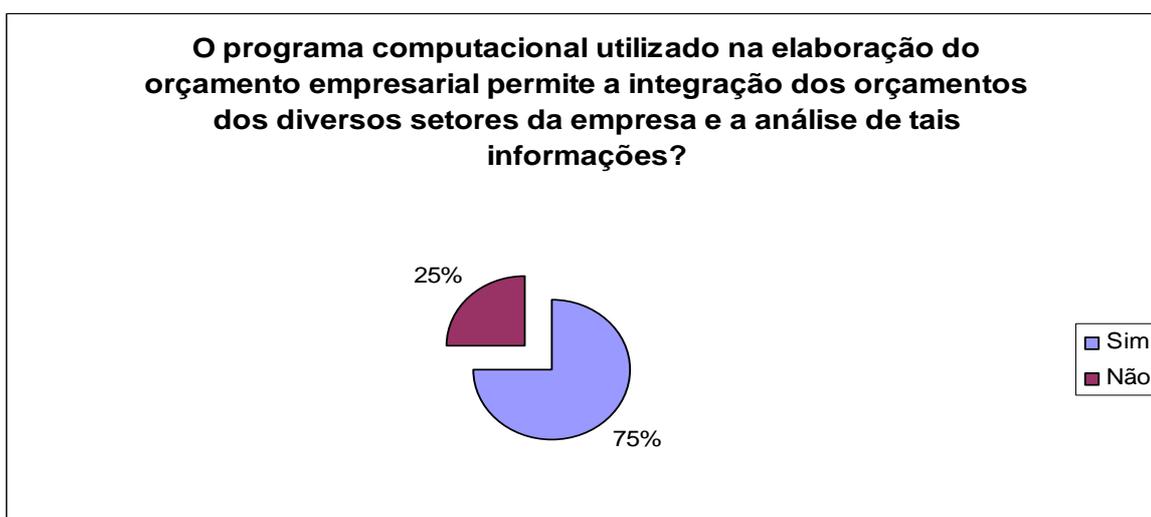


Figura 59: Integração dos orçamentos dos diversos setores por programas computacionais.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa demonstra que 75% das empresas possui programa computacional que permite a integração dos orçamentos dos diversos setores e proporciona a análise dessas informações e 25% não possui tal programa que proporcione esta integração.

**3.3.3.2 Item “B”: análise e discussão dos resultados das empresas que não possuem o orçamento empresarial como instrumento de gestão.**

A Figura 60 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre o porquê da empresa não elaborar o orçamento empresarial. Esta pergunta ofereceu a possibilidade ao respondente de optar por uma ou mais alternativas.

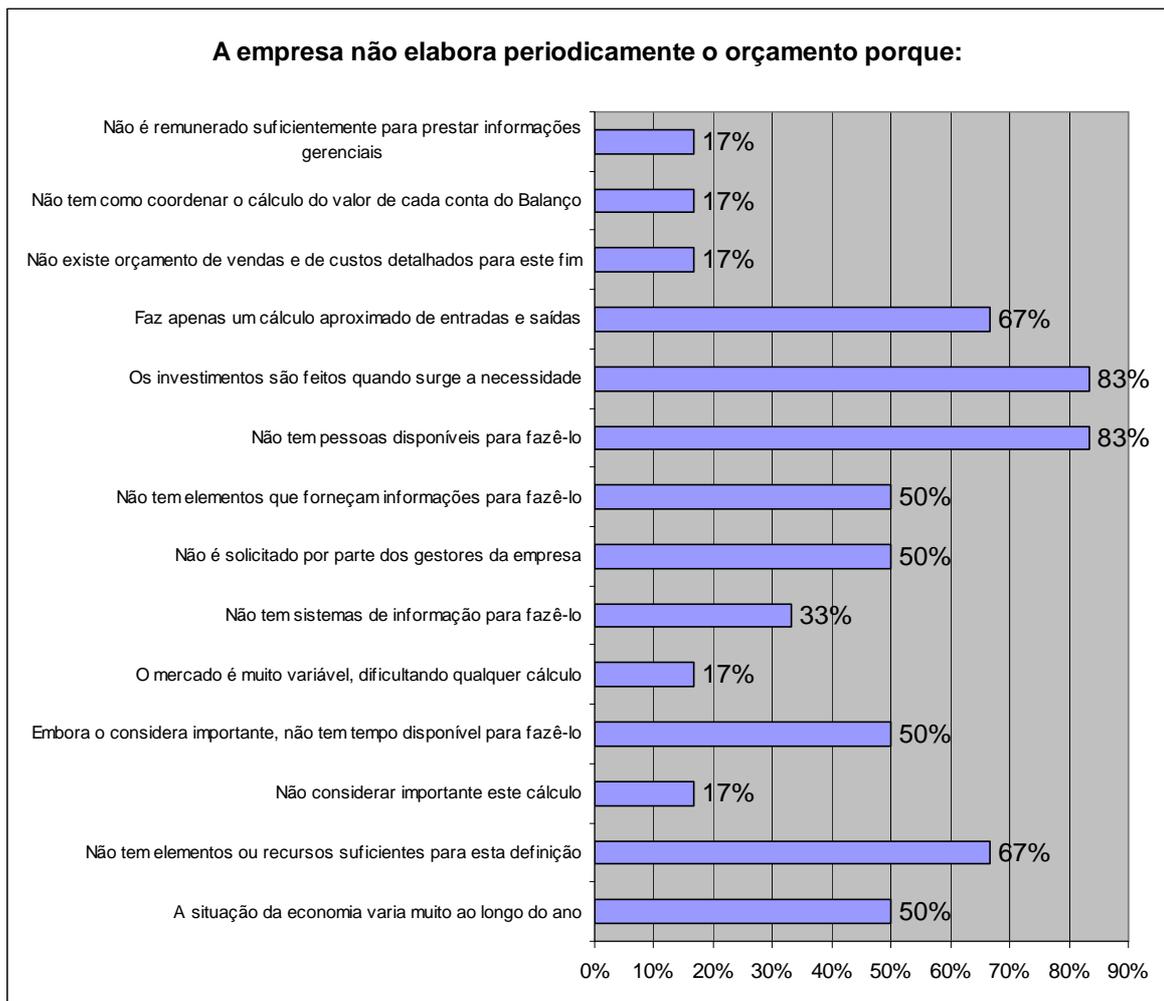


Figura 60: Motivos que a empresa não elabora o orçamento empresarial.  
 Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa demonstra uma série de motivos assinalados pelos respondentes por não utilizar o orçamento empresarial. Destaca-se a seguir, em ordem decrescente, os itens assinalados:

- Não tem pessoas disponíveis para fazê-lo;
- Os investimentos são feitos quando surge a necessidade;
- Faz apenas um cálculo aproximado de entradas e saídas;
- Não tem como coordenar o cálculo de cada conta do Balanço;
- Não tem elementos que forneçam informações para fazê-lo;
- A situação da economia varia muito ao longo do ano;
- Embora o considera importante, não tem tempo disponível para fazê-lo;
- Não é solicitado por parte dos gestores da empresa;
- Não tem sistema de informação para fazê-lo;
- Não existe orçamento de vendas e de custos detalhados para este fim;
- Não tem elementos ou recursos suficientes para esta definição;
- Não é remunerado suficientemente para prestar informações gerenciais;
- Não considera importante este cálculo;
- O mercado é muito variável, dificultando qualquer cálculo.

A Figura 61 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a qualidade da informação disponível na empresa.

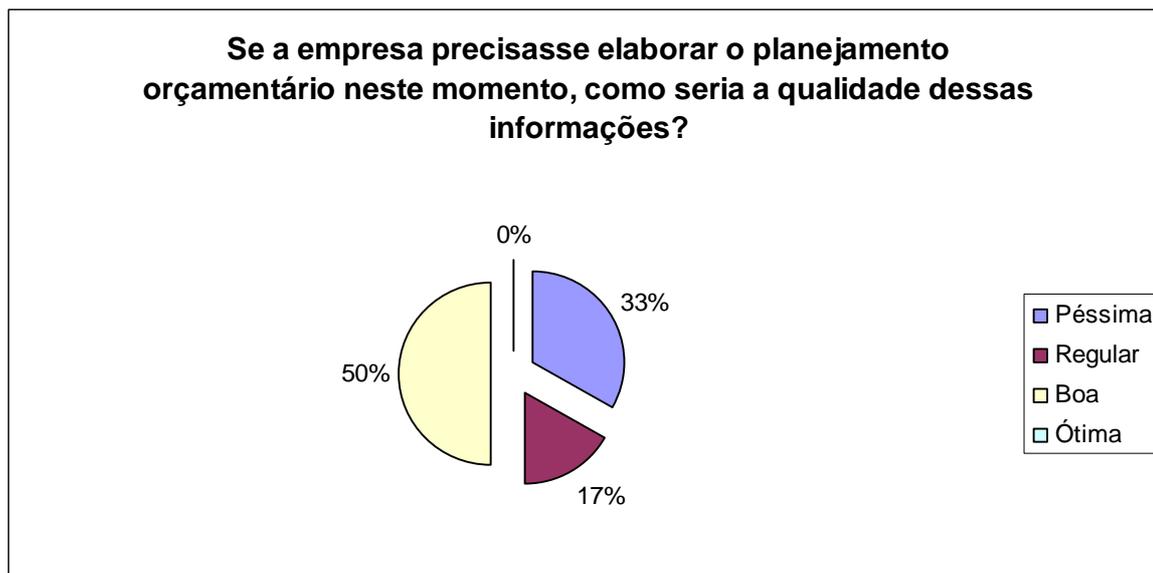


Figura 61: Qualidade da informação disponível na empresa.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 33% das empresas consideram péssima a qualidade de suas informações para a elaboração do planejamento orçamentário; 17% consideram regulares e 50% consideram boas as informações para tal finalidade.

Nota-se que metade das empresas pesquisadas julgaram suas informações, para a elaboração do planejamento orçamentário, entre péssimas e regulares, o que, inicialmente, dificultaria um trabalho de implantação do planejamento orçamentário.

A Figura 62 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre o interesse nas informações que o orçamento pode oferecer sobre o futuro da empresa.

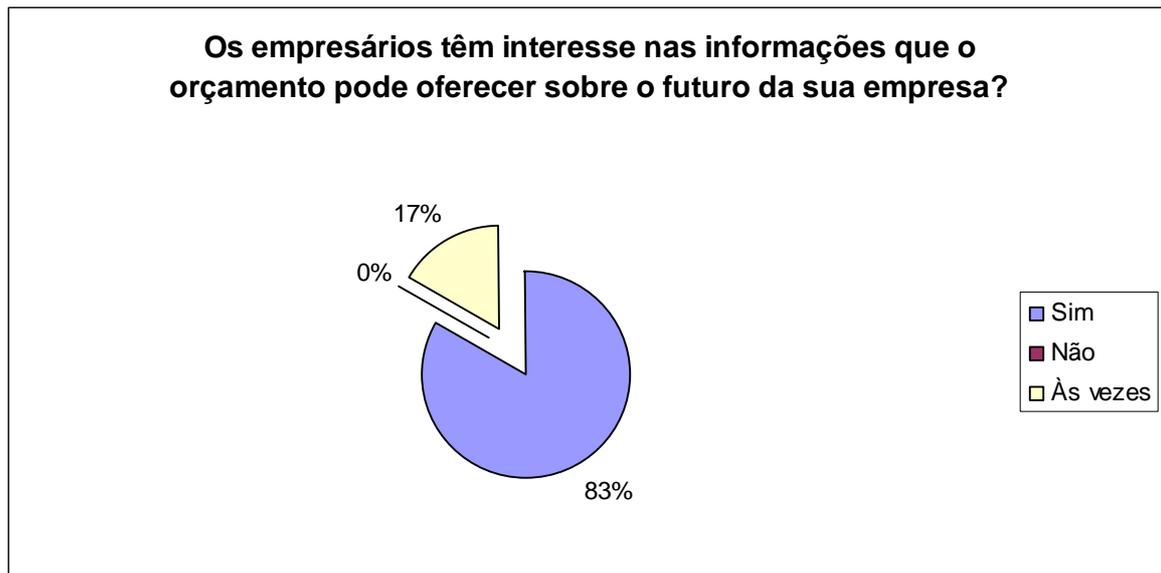


Figura 62: Interesse nas informações que o orçamento pode oferecer sobre o futuro da empresa.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 83% das empresas que não elaboram o orçamento empresarial têm interesse nas informações que tal instrumento pode oferecer sobre o futuro da empresa e 17% possui esse interesse às vezes.

Fica evidenciado que as empresas que não utilizam o orçamento empresarial como instrumento de mensuração quantitativa e de gestão tem o desejo de utilizá-lo, mas que pelos diversos motivos relacionados na Figura 67 ainda não o fazem.

A Figura 63 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre se os empresários conseguem vislumbrar o custo x benefício e a remuneração pelas informações sobre o planejamento orçamentário.

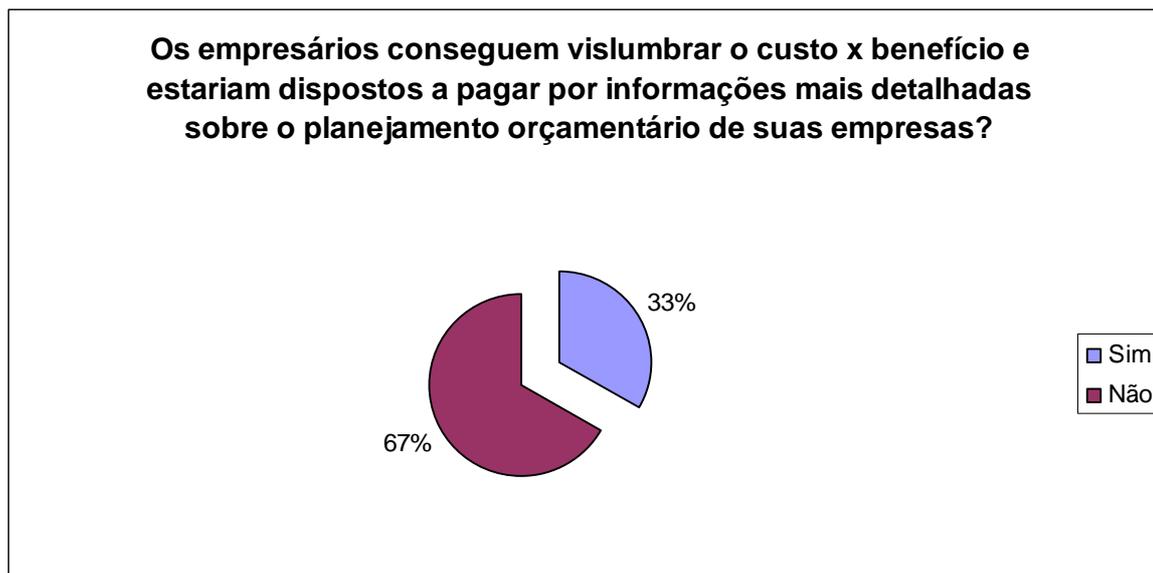


Figura 63: Identificação do custo x benefício e remuneração pelas informações sobre planejamento orçamentário.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 67% das empresas não conseguem vislumbrar o custo x benefício que o planejamento orçamentário pode proporcionar as empresas e sua disposição em pagar por informações mais detalhadas sobre tal instrumento de mensuração quantitativa; 33% identificam que conseguem vislumbrar tal importância.

A Figura 64 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre os componentes que a empresa que não elabora o orçamento empresarial considera como necessários para que ela possa efetuar a elaboração de tal instrumento. Esta pergunta ofereceu a possibilidade ao respondente de optar por uma ou mais alternativas.

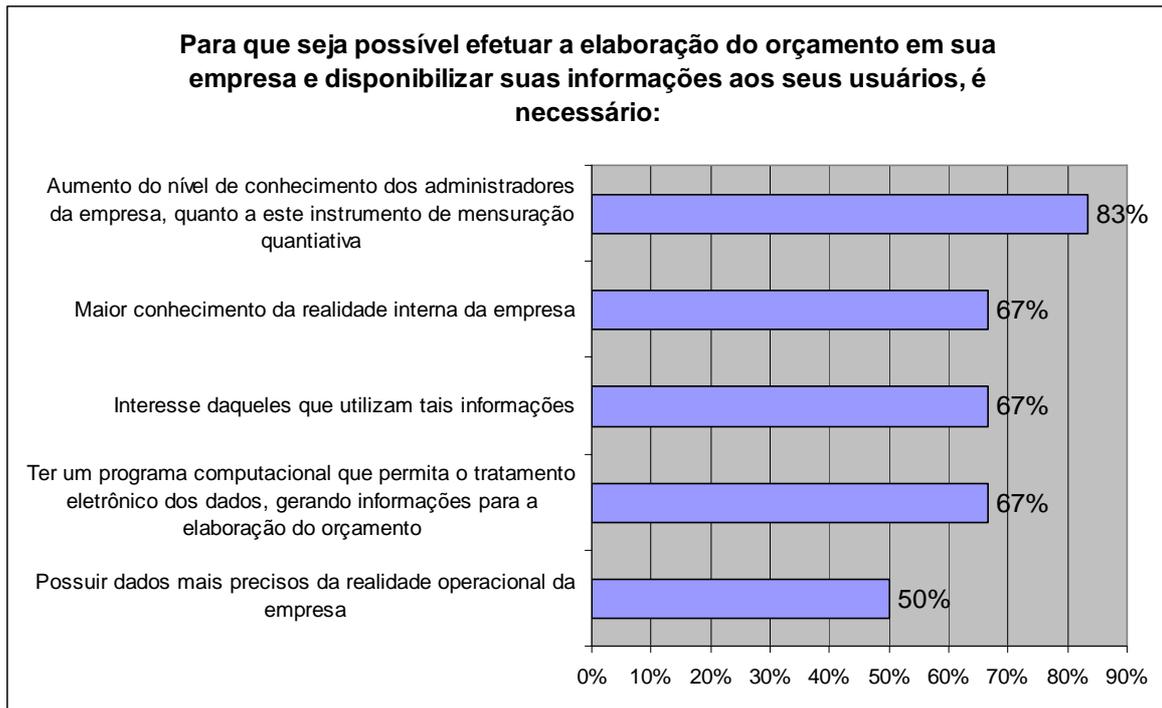


Figura 64: Componentes para a elaboração do orçamento e disponibilização de suas informações.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa demonstra uma série de componentes assinalados pelos respondentes para a elaboração do orçamento empresarial e a disponibilização de suas informações aos usuários. Destaca-se a seguir, em ordem decrescente, os itens assinalados:

- Aumento do nível de conhecimento dos administradores da empresa;
- Ter um programa computacional que permita o tratamento eletrônico dos dados, gerando informações para a elaboração do orçamento;
- Interesse daqueles que utilizam tais informações;
- Maior conhecimento da realidade interna da empresa;
- Possuir dados mais precisos da realidade operacional da empresa.

### 3.3.4 Grupo 4: Análise e discussão dos resultados dos dados sobre o respondente da pesquisa

Neste grupo apresentam-se os resultados da pesquisa que envolve informações sobre o respondente do questionário, especificamente sobre o seu cargo na empresa, sua faixa de idade, seu tempo de ocupação no cargo atual e de empresa, sua formação acadêmica e seu domínio sobre o assunto “planejamento orçamentário”.

A Figura 65 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre o cargo que o respondente ocupa na empresa.

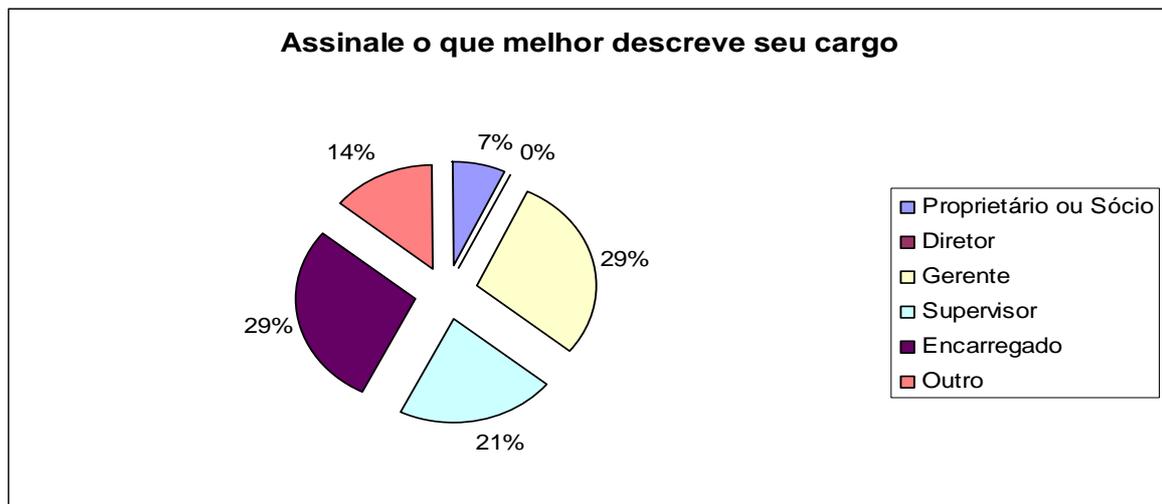


Figura 65: Cargo que o respondente ocupa na empresa.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa demonstra que 29% dos respondentes do questionário ocupam cargo de gerência, 29% ocupam o cargo de encarregado, 21% ocupam o cargo de supervisão, 7% ocupam o cargo de proprietário ou sócio e 14% ocupam outros cargos não especificados. Percebe-se que a maioria dos respondentes possui cargos de chefia. Isso demonstra o nível de conhecimento das informações da empresa e entendemos que isso dá credibilidade às informações prestadas no questionário.

A Figura 66 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a faixa etária dos respondentes do questionário.

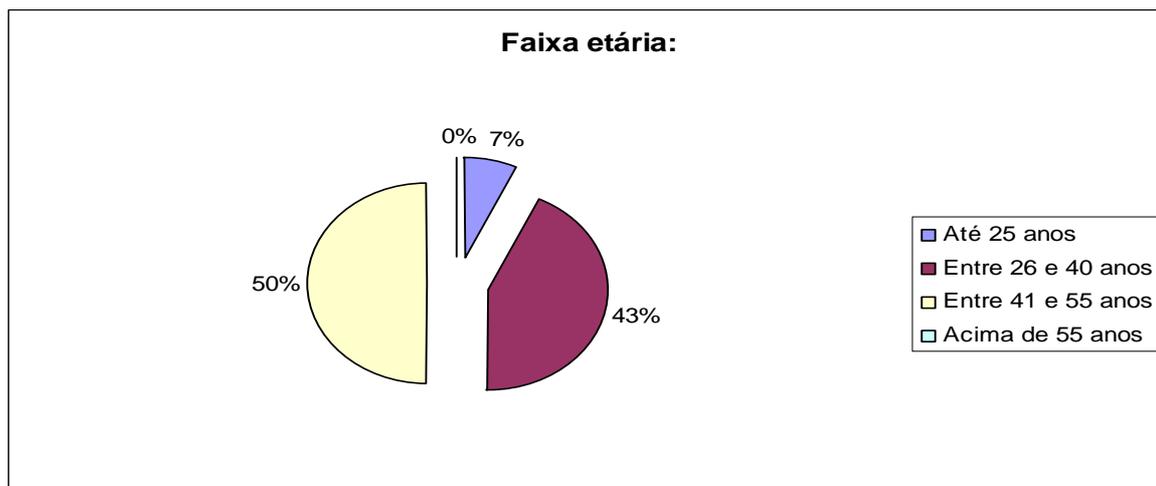


Figura 66: Faixa etária dos respondentes do questionário.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 50% dos respondentes estão na faixa etária entre 41 e 55 anos, 43% estão entre 26 e 40 anos e 7% têm até 25 anos. Percebe-se que pela idade dos respondentes, acreditamos que possuem maturidade para ocupar os cargos correspondentes.

A Figura 67 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre o tempo de ocupação no cargo atual.

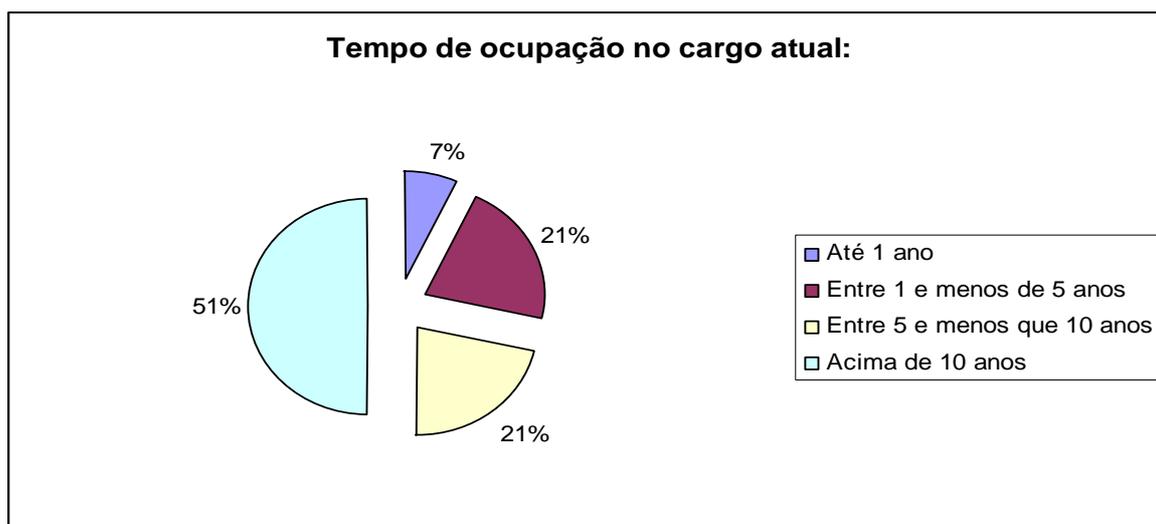


Figura 67: Tempo de ocupação no cargo atual.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que 51% dos respondentes estão a mais de 10 anos no cargo atual, 21% têm entre 5 e menos de 10 anos no cargo, 21% têm entre 1 e menos de 5 anos no cargo e 7% têm até 1 ano no cargo atual. Nota-se que a maioria dos respondentes possui considerável tempo de experiência no cargo atual.

A Figura 68 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre o tempo que o respondente tem de empresa.

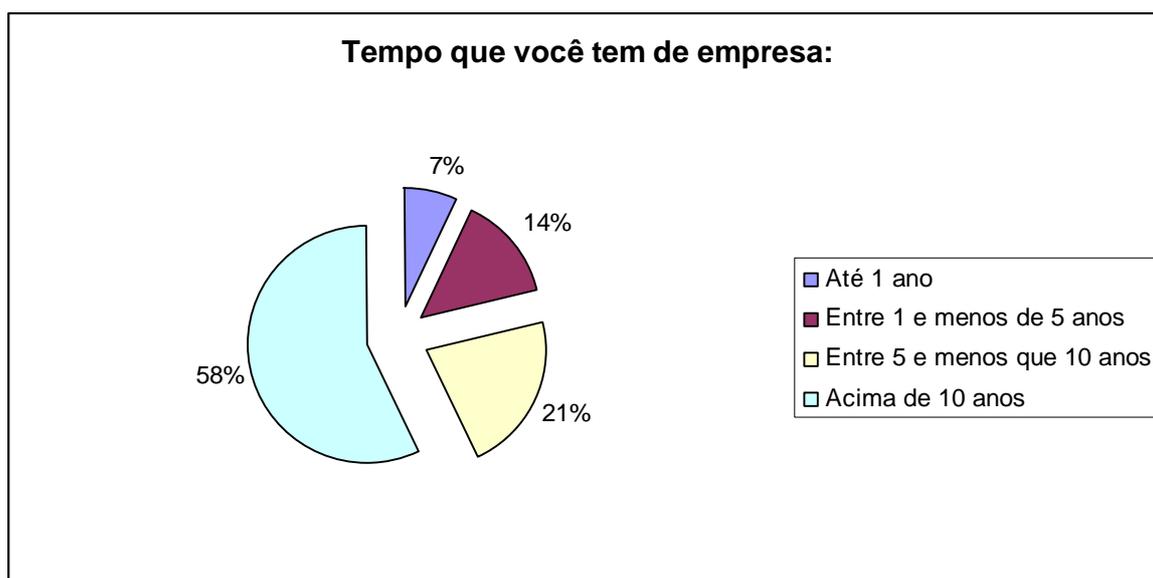


Figura 68: Tempo que o respondente tem de empresa.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa apresenta que 58% dos respondentes tem mais de 10 anos trabalhando na empresa, 21% tem entre 5 e menos que 10 anos de empresa, 14% tem entre 1 e menos de 5 anos de empresa e 7% tem até 1 ano de empresa. Isso mostra que a maioria dos profissionais que respondeu a pesquisa trabalha na empresa há muito tempo, o que demonstra conhecimento sobre a mesma.

A Figura 69 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre a formação acadêmica do respondente.

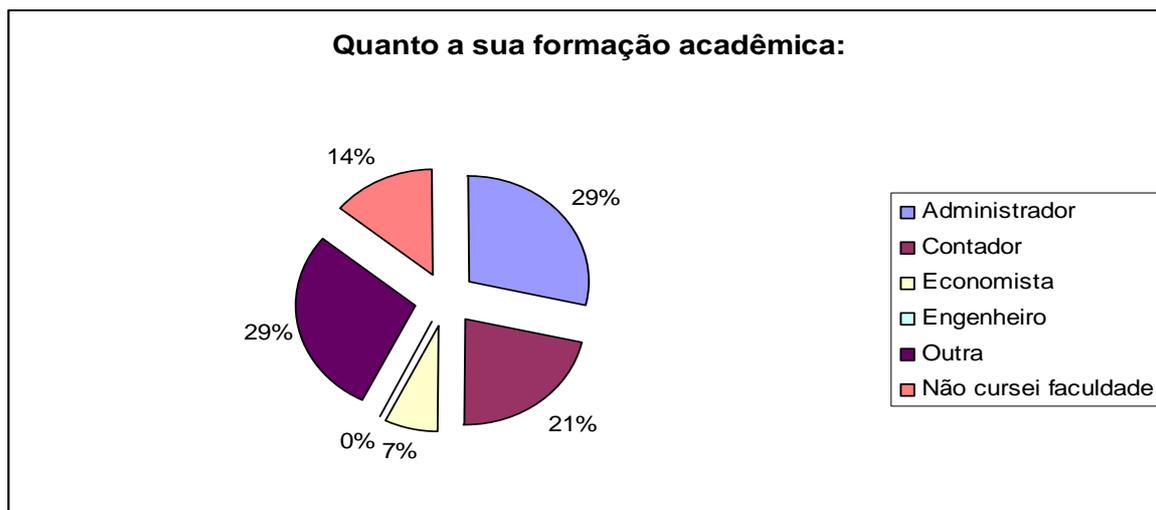


Figura 69: Formação acadêmica do respondente.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação a formação acadêmica, a pesquisa mostra que 29% dos respondentes são administradores, 21% são contadores e 7% são economistas. A pesquisa também mostra que 29% dos respondentes possuem outra formação acadêmica não especificada e 14% não cursaram faculdade.

A Figura 70 a seguir apresenta os resultados da pesquisa sobre o domínio do respondente sobre o assunto “Planejamento Orçamentário”.

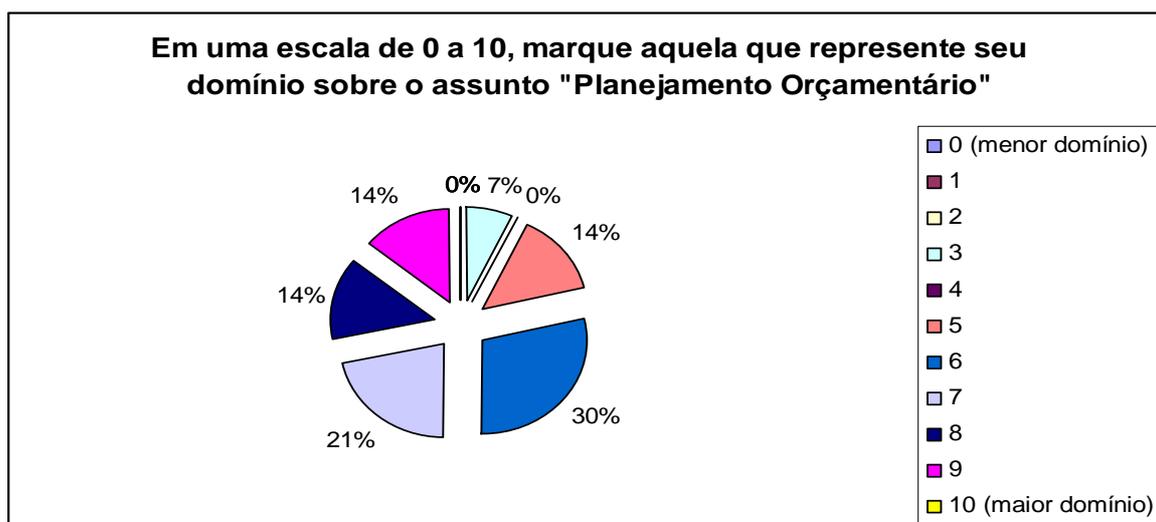


Figura 70: Domínio do respondente sobre o assunto “Planejamento Orçamentário”.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa mostra que em uma avaliação sobre o tema planejamento orçamentário, qual seria a sua nota sobre o assunto. A pesquisa apresenta o seguinte resultado:

- Nota 9: 14%;
- Nota 8: 14%;
- Nota 7: 21%;
- Nota 6: 30%;
- Nota 5: 14%;
- Nota 3: 7%.

## 4 CONCLUSÕES

O planejamento, a execução e o controle dos negócios empresariais estão diretamente relacionados com a sobrevivência das empresas no atual ambiente competitivo, onde o gestor que produzir informações quantitativas sobre o futuro da organização poderá diagnosticar possíveis dificuldades em cenários futuros, podendo, no presente, tomar decisões que irão proporcionar resultados desejados.

As indústrias normalmente necessitam de relatórios quantitativos de previsão de resultados e a elaboração do planejamento orçamentário facilita o processo de tomada de decisão. O orçamento empresarial apresenta-se como importante instrumento quantitativo para a gestão dos negócios. O objetivo deste trabalho foi investigar como as indústrias, que estão situadas no Distrito Industrial I da cidade de Bauru, compreendidas pela jurisdição do CIESP Diretoria Regional de Bauru, utilizam o orçamento como instrumento quantitativo de mensuração para o planejamento e tomada de decisão.

Após análise e discussão dos resultados da pesquisa nas empresas, pode-se concluir que:

- Existe a predominância de empresas do tipo limitada (Ltda.), de capital fechado e nacional, e sua contabilidade efetuada dentro da empresa. A maioria possui até 50 funcionários, mas as que possuem mais de 200 funcionários têm grande representatividade. Mais da metade das empresas possui abrangência de mercado nacional e internacional;

- Encontra-se alto nível de dificuldades em relação a elaboração das estratégias e metas a serem alcançadas, bem como seu alinhamento com as operações;

- A maioria possui dificuldades na identificação de indicadores de desempenho, o que seria um importante passo para a medição da empresa;

- 57% elaboram periodicamente o orçamento empresarial. Estas possuem o maior nível de faturamento e também a maior quantidade de

funcionários. Elas compreendem, utilizam e dão mais importância aos instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão;

- Aquelas que possuem o menor faturamento e a menor quantidade de funcionários apresentam dificuldades em gerenciar e integrar os instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão, algumas nem os conhecem;

- É importante, para a implantação do planejamento orçamentário, a classificação adequada dos dados, para o gerenciamento da informação;

- Os principais responsáveis pela elaboração do orçamento nas empresas são os Diretores/Gerentes e Contador/Controller, desenvolvendo esta atividade em conjunto;

- Predomina as empresas elaboram o orçamento para os próximos doze meses. Definem o orçamento com base na expectativa de crescimento dos negócios, na utilização de resultados do período anterior e a percepção sobre os negócios;

- A maioria utiliza, para a elaboração do orçamento de vendas, a percepção da empresa sobre o mercado e boa parte também utiliza a média das vendas dos últimos períodos;

- Elas elaboram seu orçamento de produção principalmente com base no volume de vendas orçado e procuram aproveitar o máximo da capacidade instalada;

- O orçamento de compras é predominantemente definido com base no volume de produção orçado e na política de estocagem previamente definida;

- O orçamento de despesas com pessoal é elaborado principalmente com base no percentual sobre o orçamento de vendas e também se baseiam na necessidade de pessoas para cada diferente

departamento. A maioria das empresas elabora seu orçamento de despesas fixas com base na média dos últimos períodos, na necessidade de gastos para cada diferente departamento e com base no percentual sobre o orçamento de vendas;

- O orçamento de investimentos é elaborado principalmente com base no aumento previsto nas vendas e produção, e na necessidade de atualização de tecnologia;

- Elabora-se orçamento de fluxo de caixa com base na política de vendas e recebimentos orçados, e na política de compras e pagamentos orçados;

- O orçamento de resultados é elaborado pela maioria com base nas estimativas de vendas dos próximos períodos, nas estimativas dos custos de produção e nas despesas fixas;

- Elabora-se o orçamento do Balanço Patrimonial com base na movimentação dos valores de entrada e saída em cada conta ao longo do período e nos quadros auxiliares dos orçamentos anteriores, e 23% das empresas pesquisadas não elaboram o orçamento do Balanço Patrimonial.

- As empresas que não utilizam o orçamento empresarial mencionaram principalmente não ter pessoas disponíveis para fazê-lo, seus investimentos são feitos quando surge a necessidade, faz apenas um cálculo aproximado de entradas e saídas, não tem como coordenar o cálculo de cada conta do Balanço, não tem elementos que forneçam informações para fazê-lo, a situação da economia varia muito ao longo do ano, embora o considera importante, não tem tempo disponível para fazê-lo e ou não é solicitado por parte dos gestores da empresa.

- Para a elaboração do orçamento empresarial e a disponibilização de suas informações aos usuários, é necessário o aumento do nível de

conhecimento dos administradores da empresa, ter um programa computacional que permita o tratamento eletrônico dos dados, gerando informações para a elaboração do orçamento, interesse daqueles que utilizam tais informações e maior conhecimento da realidade interna da empresa.

- Metade das empresas julga suas informações, para a elaboração do planejamento orçamentário, entre péssimas e regulares, dificultando preliminarmente um trabalho de implantação.

- Quase a todas das empresas que não elaboram o orçamento empresarial, têm interesse nas informações que tal instrumento pode oferecer. A maioria delas não consegue vislumbrar o custo x benefício que o planejamento orçamentário pode proporcionar.

- As empresas que não elaboram o planejamento orçamentário têm mais dificuldades de antever o futuro.

O planejamento orçamentário apresenta-se como importante instrumento de mensuração quantitativa por permitir analisar a situação financeira com antecedência, por proporcionar visualização de idéias gerais dos negócios transformando-os em números palpáveis e por permitir comparar os dados planejados com os realizados.

## 5 REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistema de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ARGYRIS, C. **Human problems with budgets**. Harvard Business Review. Boston, v. 31, n.1, p. 97-110, 01/02/1953.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Estrutura e análise de balanços**. São Paulo: Atlas. 1993.

\_\_\_\_\_; SILVA, C. A. T. **Administração de capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1995.

ATKINSON, A. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARBOSA FILHO, M. **Introdução à pesquisa: métodos, técnicas e instrumentos**. João Pessoa: A União, 1994.

BÍBLIA SAGRADA: edição pastoral. São Paulo: Paulus, 1990.

BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRAGA, H. R. **Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

BROOKSON, S. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITKE, B. H. **Análise de investimentos**. São Paulo: Atlas, 1996.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – Gecon**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVENAGHI, V. **Gestão do desempenho empresarial: A contribuição da área de manufatura**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, USP, São Paulo.

CERTO, S. C. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHANDRA, G. **The behavioral aspects of budgeting**. In: RACHLIN, R, SWEENEY, H. Handbook o budgeting. Third Edition, chapter 28.

CIESP. Centro das Indústrias do Estado de São Paulo. Disponível em <www.ciesp.org.br>. Acesso em: 22 mai. 2007.

COOPER, D. & SHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas**. São Paulo: Makron, 2000.

COPELAND, T.E.; WESTON, J.F. **Financial theory and corporate policy**. 3 ed. Reading: Addison-Wesley, 1988.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

CRUZ, R. I. **Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para a gestão econômica**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1991.

DAMODARAN, A. **Avaliação de investimentos: ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

\_\_\_\_\_. **Investment valuation: tools and techniques for determining the value of any asset**. John wiley & Sons, Inc. 1996.

DAVIS, M. M., AQUILANO, N. J. e CHASE, R. B. **Fundamentos da Administração da Produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DONAHUE, V. D. **Profits and the profit plan**. Management Report 44, American Management Association. Nova York, 1964.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. (FIPECAFI). 5º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. **O modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas Brasileiras: um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FLEURY FILHO, D. A. **Articulação do planejamento estratégico e plano orçamentário em uma instituição financeira: o caso do Banco do Estado de Goiás S.A.** 2002. 125 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, IFSC, Florianópolis.

- FRANCO, H. **Contabilidade geral**. 22 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1989.
- FREZATTI, F. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GITMAN, L. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.
- GRECO, A. L.; AREND, L. R. **Contabilidade: teoria e prática básicas**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.
- GRISOLDI, R.E. **How to link strategic planning whith budgeting**. C.M.A. – The Management Accounting Magazine. v. 69, n. 6, july-august, 1995.
- GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HARRISON, A.; HARLAND, C. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HECKERT, J.B.; WILLSON, J.D. **Business budgeting and control**. Nova York: The Ronald Press Company, 1967.
- HIRSCHFELD, H. **Engenharia econômica e análise de custos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- HOPE, J. e FRASER, R. **Beyond Budgeting**. Boston: Harvard B. S. Press, 2003.
- HORNGREN, C. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- HORVÁTH e PARTNERS (Org.). **Beyond Budgeting Umsetzen**. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2004.
- IUDÍCIBUS, S. **Análise de balanços**. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_; et al. **Contabilidade introdutória**. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.
- JÚLIO, C. A.; NETO, J. S. (org.). **Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002.

KANITZ, S. C. **Como prever falências**. Artigo publicado na revista Exame, dezembro de 1974.

KANITZ, S. C. **Indicadores contábeis e financeiros – previsão de insolvência: a experiência da pequena e média empresa brasileira**. Tese (Livre Docência) Universidade de São Paulo, 1976.

\_\_\_\_\_. **Como prever falências**. São Paulo: Mc Graw-Hiw do Brasil, 1978.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: measures that drive performance**. Harvard Business Review, Boston, v. 70, n.1, p. 71-80, 01/02/1992.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOHLER, E. L. **A dictionary for accountants**. Nova Jersey: Prentice-Hall, 1970.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIN, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LERE, J. C. **Managerial accounting: a planning-operating-control framework**. New Jersey: Wiley, 1991.

LOBATO, D. M. **Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

MARTINS, E.; ASSAF NETO, A. **Administração financeira: As Finanças das Empresas sob Condições Inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1985.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, L.M.; COSTA, R.G.; PEREZ JR, J.H. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo, Atlas, 1999.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**. São Paulo: Atlas, 1998.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI, Jr. P.H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MENEZES, E. J. C. **Avaliação da utilização e importância de Instrumentos de diagnósticos e prognósticos em pequenas empresas**. São Paulo 1999. Tese (Doutorado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MEYER, J. **Gestion Budgétaire**. Paris: Dunod, 1969.

MOORE, N. **Previsão orçamentária: 25 princípios para atingir objetivos e metas**. São Paulo: Publifolha, 2002.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MOURA, C. **Gestão de estoques: ação e monitoramento da cadeia de logística integrada**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2004.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, C.E. **A comunicação das informações contábeis aos tomadores de decisão: a gestão do conhecimento dos indicadores financeiros da Companhia Vale do Rio Doce após a privatização**. In: II Congreso OnLine del Observatorio para la CiberSociedad. Barcelona, Espanha, 2004.

OLIVEIRA, C. E.; CATANEO, A. **Modelo de planejamento orçamentário: estudo de caso em uma indústria de manufatura de madeira**. In: XIV SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção. FEB – UNESP. Bauru, SP, 2007.

OLIVEIRA, C. E.; CATANEO, A.; CAVENAGHI, V. **Planejamento de produção: modelo de mensuração orçamentária dos custos de produção para uma indústria de manufatura de madeira**. In: IV CNEG – Congresso Nacional de Excelência em Gestão. UFF. Niterói, RJ, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização & Métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

OTLEY, D. T. **Performance management: a framework for management control systems research**. Management Accounting Research, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

PASSARELLI, J. **Orçamento empresarial: como elaborar e analisar**. São Paulo: IOB-Thomson, 2003.

PELÉIAS, I. R. **Avaliação de desempenho: um enfoque de gestão econômica**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1992.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: The Free Press, 1990.

PYHRR, P. A. **Orçamento base zero**. São Paulo: Interciência, 1981.

RAPPAPORT, A. **Creating shareholder value: the new standard for business performance**. New York: Free Press, 1986.

REIS, M. M.; BARBETTA, P. A.; BORNIA, A. C. **Estatística para cursos de engenharia e informática**. São Paulo: Atlas, 2004.

RUMMLER, G. A; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

SAMANEZ, C. P. **Matemática Financeira: aplicações à análise de investimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, V. P. **Manual de diagnóstico e reestruturação financeira de empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANVICENTE, A.Z.; SANTOS, C.C. **Orçamento na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1983.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2002.

SCHRICKEL, W. **Análise de crédito**. São Paulo: Atlas, 1994.

SILVA, E. C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

- SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SLACK, N.; JOHNSTON, R.; CHAMBERS, S. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SOBANSKI, J.J. **Prática de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SOLOMON, E.; PRINGLE, J.J. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1981.
- TRIOLA, M. F. **Introdução à Estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TRULLENQUE, F. **Como alinear estrategicamente el presupuesto: BSC y presupuesto**. Estrategia Financiera, n. 182, mar., 2002.
- TUNG, N. H. **Orçamento empresarial no Brasil: para empresas industriais e comerciais**. São Paulo: Edições Universidade-empresa Ltda., 1975.
- VAN DER STEDE, W. **Measuring “tight budgetary control**. Management Accounting Research, n. 12, v. 1, 2001.
- VIEIRA, S. **Estatística para a Qualidade: como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.
- WESTERFIELD, R. W.; ROSS, S. A.; JAFFE, J. F. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 2002.
- WIN, A.V.D.S. **Measuring tight budgetary control**. Management Accounting Research. Vol. 12, n.1, p. 119-137, mar. 2001.
- WISCHNESKI, J. S. **Gestão de custos e orçamentos por atividade: o caso de uma cooperativa do Oeste do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003, 109f.
- WOOD, D.; PAXSON, D. **Dicionário enciclopédico de finanças**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZACARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ZDANOWICZ, J. E. **Orçamento operacional**. Porto Alegre: Sagra, 1983.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

## APÉNDICE A



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"



**Faculdade de Engenharia de Bauru – FEB**  
**Mestrado em Engenharia de Produção**

Prezado Senhor (a):

Vimos por desta solicitar a V.Sa. a colaboração para a realização da pesquisa de título "ORÇAMENTO EMPRESARIAL: ESTUDO QUANTITATIVO NAS INDÚSTRIAS DA REGIÃO DE BAURU - SP". Referida pesquisa faz parte do plano de Mestrado em Engenharia de Produção do acadêmico Carlos Eduardo de Oliveira, em curso na Faculdade de Engenharia de Bauru, UNESP.

O questionário anexo foi enviado a todas as empresas que fazem parte do CIESP – Diretoria Regional de Bauru e poderá ser respondido pelo responsável pela elaboração do orçamento da empresa. As questões lidam com fatores que podem colaborar com o mapeamento das eventuais dificuldades e com a previsibilidade de sucesso na implantação dos instrumentos de mensuração orçamentária.

As respostas serão confidenciais, não havendo divulgação dos nomes dos respondentes, assim como rastreabilidade dos questionários aplicados.

Agradecemos antecipadamente a colaboração de V.Sa. e nos colocamos à disposição para dirimir quaisquer dúvidas relacionadas à pesquisa ou confirmação da autenticidade deste documento.

Atenciosamente,

Angelo Cataneo (orientador)  
Telefone: (14) 3227-6256  
e-mail: [angelo@fca.unesp.br](mailto:angelo@fca.unesp.br)

Carlos Eduardo de Oliveira (pesquisador)  
Telefone: (14) 3879-3474 / (14) 9656-3474  
e-mail: [carloseo@feb.unesp.br](mailto:carloseo@feb.unesp.br)

**GRUPO 1: Características gerais da empresa.**

Atividade principal (descrever resumidamente): \_\_\_\_\_

Tipo de Sociedade:

 Sociedade Anônima       Sociedade Limitada       \_\_\_\_\_

Tipo de Capital (assinale uma ou mais alternativas):

 Aberto       Fechado       Nacional       Estrangeiro

Contabilidade:

 Efetuada por terceiros contratados       Efetuada dentro da empresa

Número de empregados:

 Até 50       De 51 a 100       De 101 a 150       De 151 a 200       Acima de 200

Abrangência de mercado (assinalar uma ou mais alternativas):

 Regional       Estadual       Nacional       Internacional**GRUPO 2: Dados relativos ao faturamento e instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão existentes.**

Faturamento mensal:

 Até R\$100.000       De R\$100.000 até R\$500.000  
 De R\$500.000 até R\$1.000.000       De R\$1.000.000 até R\$3.000.000  
 Acima de R\$3.000.000

Em relação à empresa da qual você faz parte e aos instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão, que podem ser utilizados no planejamento orçamentário, assinale a alternativa mais adequada:

	Principal	Utilizado	Uso limitado	Não é utilizado	Já ouvi falar	Não conheço
Análise de Balanços						
Balanced Scorecard (BSC)						
Gestão dos Custos						
Gestão do Fluxo de Caixa						
Logística e Transporte						
Planejamento e Controle de Produção (PCP)						
Pesquisas de Mercado						
Planejamento Estratégico						
Ponto de Equilíbrio						
Sistema de Informação Integrada (ERP)						

Os instrumentos de mensuração quantitativa e gestão necessitam de apoio de profissionais especializados para terem sucesso.

 Concordo plenamente       Concordo bastante       Não concordo nem discordo  
 Discordo bastante       Discordo plenamente

Os instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão não cumprem plenamente o que prometem.

 Concordo plenamente       Concordo bastante       Não concordo nem discordo  
 Discordo bastante       Discordo plenamente

Os instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão utilizados pela empresa, em sua maioria, foram bem sucedidos.

- Concordo plenamente       Concordo bastante     Não concordo nem discordo  
 Discordo bastante       Discordo plenamente

A contabilidade fornece a base de informações necessárias para a tomada de decisões na empresa.

- Concordo plenamente       Concordo bastante     Não concordo nem discordo  
 Discordo bastante       Discordo plenamente

O sistema computacional adotado pela empresa integra os instrumentos de mensuração quantitativa e de gestão.

- Concordo plenamente       Concordo bastante     Não concordo nem discordo  
 Discordo bastante       Discordo plenamente

**GRUPO 3: Dados relativos à utilidade/importância das informações quantitativas mensuradas no orçamento para a empresa.**

A empresa elabora o orçamento periodicamente?

- Sim       Não

Se a resposta foi SIM, responda ao item "A" deste questionário e ignore o item "B".  
 Se a resposta foi NÃO, responda ao item "B" deste questionário e ignore o item "A".

**Item "A": perguntas relacionadas para as empresas que possuem o orçamento como instrumento de mensuração quantitativa e de gestão.**

Em relação aos motivos que levaram a empresa a utilizar o orçamento, assinale a alternativa mais adequada para cada afirmação seguinte:

QUESTÕES / MOTIVOS	Motivo principal	Motivo relevante	Motivo secundário	Motivo não relevante
Adquirir mais conhecimento sobre o assunto				
Auxiliar na conquista de vantagem competitiva em relação aos concorrentes				
Precisávamos mensurar quantitativamente os resultados pois "estávamos perdidos"				
Meus concorrentes utilizam o orçamento				
Proporcionar melhoramentos no processo de tomada de decisões				

Responsáveis pela elaboração do orçamento na empresa:

- Diretores/Gerentes       Contador/Controller       Outros  
 Supervisores       Chefes de departamento

A empresa define periodicamente o orçamento empresarial:

- Para o próximo mês.       Para o próximo trimestre.  
 Para o próximo semestre.       Para o próximo ano.  
 Para os próximos 3 anos.       Para os próximos 5 anos.

Assinale a seguir a(s) alternativa(s) mais adequada(s) para cada afirmativa:

O orçamento empresarial é mensurado quantitativamente:

- Arbitrado pelos proprietários e diretoria.  
 Definido com base na percepção dos negócios.  
 Definido com base nos resultados do período anterior.  
 Com base na expectativa de crescimento dos negócios.

A empresa elabora o orçamento de vendas, utilizando para isso de:

- Meta definida pelos diretores ou proprietários.
- Média das vendas dos últimos períodos (ex.: meses).
- Projeção feita pelos vendedores e ou representantes.
- Percepção da empresa sobre o mercado.
- Técnicas estatísticas.
- A empresa não elabora este orçamento.

A empresa elabora o orçamento de produção, utilizando para isso de:

- Volume de vendas orçado
- Idéia de máximo aproveitamento da capacidade instalada.
- Forma de melhor aproveitamento da mão-de-obra disponível.
- Política de estocagem previamente definida.
- A empresa não elabora este orçamento.

A empresa elabora o orçamento de compras, utilizando para isso de:

- Volume de produção prevista.
- Previsão de mudanças no mercado fornecedor.
- Previsão de falta de materiais no futuro.
- Política de estocagem previamente definida.
- A empresa não elabora este orçamento.

A empresa elabora o orçamento de despesas com pessoal, utilizando para isso de:

- Média dos últimos períodos (ex.: meses).
- Percentual sobre o orçamento de vendas.
- Necessidade de pessoas para cada diferente departamento.
- Número máximo definido pela diretoria ou proprietários.
- A empresa não elabora este orçamento.

A empresa elabora o orçamento de despesas fixas, utilizando para isso de:

- Média dos últimos períodos (ex.: meses).
- Percentual sobre o orçamento de vendas.
- Necessidade de gastos para cada diferente departamento.
- Estimativa baseada no orçamento de produção.
- A empresa não elabora este orçamento.

A empresa elabora o orçamento de investimentos, utilizando para isso de:

- Aumento previsto nas vendas e produção.
- Plano de lançamentos de novos produtos.
- Necessidade de atualização de tecnologia.
- Reposição normal de equipamentos usados.
- A empresa não elabora este orçamento.

A empresa elabora o orçamento de fluxo de caixa, utilizando para isso de:

- Políticas de Vendas e Recebimentos orçados.
- Políticas de Compras e Pagamentos orçados.
- Orçamento de despesas com pessoal e outras despesas fixas.
- Necessidade de efetuar novos investimentos.
- Estimativa de recebimentos e pagamentos não vinculadas ao orçamento.
- A empresa não elabora este orçamento.

A empresa elabora o orçamento de resultados, utilizando para isso de:

- Estimativa de vendas dos próximos períodos (ex.: meses).
- Estimativas dos custos de produção e das despesas fixas.
- Custo padrão calculado para os produtos a serem vendidos.
- Estimativa dos Impostos, Encargos e Contribuições.
- A empresa não elabora este orçamento.

A empresa elabora o orçamento do Balanço Patrimonial, utilizando para isso de:

- Estimativas arbitradas para cada conta.
- Projeção de cada conta com base nos cálculos de cada operação.
- Movimentação de valores de entrada e saída em cada conta ao longo do período.
- Quadros auxiliares dos orçamentos anteriores.
- A empresa não elabora este orçamento.

Como a empresa entende a utilidade do orçamento como um instrumento de mensuração quantitativa de operações: (assinalar as opções mais adequadas)

- Permite analisar a situação financeira com antecedência.
- Proporciona visualização de idéias gerais dos negócios transformando-as em números palpáveis.
- Proporciona o acompanhamento da evolução de cada setor da empresa.
- Melhora a integração entre os diversos departamentos da empresa.
- Permite comparar os dados planejados com os realizados.

Ao comparar o orçamento com os números reais de cada período, a empresa considera aceitável uma variação percentual:

- De menos de 5% para mais ou para menos.
- De 5% a 10% para mais ou para menos.
- De 10% até 15% para mais ou para menos.
- De 15% até 20% para mais ou para menos.
- Acima de 20% para mais ou para menos.
- Nenhuma variação é aceitável.
- Aceitamos qualquer variação desde que a empresa não tenha prejuízo.

Em relação ao nível de dificuldade observado em relação à operacionalização do orçamento, assinale a alternativa mais adequada:

	Alta	Média	Baixa
Elaboração da estratégia e das metas a serem alcançadas pela empresa			
Identificação dos indicadores de cada departamento a serem avaliados pela empresa			
Identificação e interpretação dos dados gerados pelo Orçamento			
Motivar e convencer todos a trabalhar com o modelo			
Equalizar as análises estratégicas com as operacionais			

O programa computacional utilizado na elaboração do orçamento empresarial permite a integração dos orçamentos dos diversos setores da empresa e a análise de tais informações?

- Sim       Não

**Item “B”: perguntas relacionadas às empresas que NÃO possuem o orçamento como instrumento de gestão.**

A empresa não elabora periodicamente o orçamento porque (assinale a(s) alternativa(s) mais adequada(s)):

- A situação da economia varia muito ao longo do ano.
- Não tem elementos ou recursos suficientes para esta definição.
- Não considerar importante este cálculo.
- Embora o considera importante, não tem tempo disponível para fazê-lo.
- O mercado é muito variável, dificultando qualquer cálculo.
- Não tem sistemas de informação para fazê-lo.
- Não é solicitado por parte dos gestores da empresa.
- Não tem elementos que forneçam informações para fazê-lo.
- Não tem pessoas disponíveis para fazê-lo.
- Os investimentos são feitos quando surge a necessidade.

- Faz apenas um cálculo aproximado de entradas e saídas.
- Não existe orçamento de vendas e de custos detalhados para este fim.
- Não tem como coordenar o cálculo do valor de cada conta do Balanço.
- Não é remunerado suficientemente para prestar informações gerenciais.

Se a empresa precisasse elaborar o planejamento orçamentário neste momento, como seria a qualidade dessas informações?

- péssima     regular     boa     ótima.

Os empresários têm interesse nas informações que o orçamento pode fornecer sobre o futuro da sua empresa?

- Sim                       Não                       As vezes

Os empresários conseguem vislumbrar o custo x benefício e estariam dispostos a pagar por informações mais detalhadas sobre o planejamento orçamentário de suas empresas?

- Sim                       Não

Para que seja possível efetuar a elaboração do orçamento em sua empresa e disponibilizar suas informações aos seus usuários, assinale abaixo o(s) componente(s) mais necessário(s):

- Possuir dados mais precisos da realidade operacional da empresa.
- Ter um programa computacional que permita o tratamento eletrônico dos dados, gerando informações para a elaboração do orçamento.
- Interesse daqueles que utilizam tais informações.
- Maior conhecimento da realidade interna da empresa.
- Aumento do nível de conhecimento dos administradores da empresa, quanto a este instrumento de mensuração quantitativa.

#### **GRUPO 4: Dados sobre o gestor responsável pela elaboração do orçamento.**

Responda algumas perguntas sobre você, sua formação e experiência:

Assinale o que melhor descreve seu cargo

- Proprietário ou Sócio                       Diretor                       Gerente  
 Supervisor                       Encarregado                       Outro

Faixa etária:

- Até 25 anos.                       Entre 26 e 40 anos.  
 Entre 41 e 55 anos.                       Acima de 55 anos.

Tempo de ocupação do cargo atual:

- Até 1 ano.                       Entre 1 e menos de 5 anos.  
 Entre 5 e menos que 10 anos.                       Acima de 10 anos.

Tempo que você tem de empresa:

- Até 1 ano.                       Entre 1 e menos de 5 anos.  
 Entre 5 e menos que 10 anos.                       Acima de 10 anos.

Quanto a sua formação acadêmica:

- Administrador                       Contador                       Economista  
 Engenheiro                       Não cursei faculdade                       Outra

Em uma escala de 0 a 10, marque aquela que represente o seu domínio sobre o assunto "planejamento orçamentário". (10 = mais importante)

- 0     1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

## APÉNDICE B

## **Grupos de Indicadores Financeiros para análise do Orçamento das Demonstrações Financeiras**

Os Indicadores Financeiros são tradicionalmente agrupados, segundo Assaf (2006) e Marion (1998), nas seguintes categorias:

- Indicadores de Liquidez;
- Indicadores de Endividamento;
- Indicadores de Estrutura de Capital;
- Indicadores de Giro;
- Indicadores de Rentabilidade e
- Indicadores de Solvência.

### **2.5.1 Indicadores de Liquidez**

Os Indicadores de Liquidez, como afirma Assaf (2006), proporcionam informações sobre a liquidez da empresa e consiste na capacidade da empresa de pagar suas contas no curto prazo.

Estes indicadores são de grande interesse dos credores de curto prazo. Como os Administradores Financeiros operam constantemente com bancos e outros fornecedores de recursos de curto prazo, é essencial o conhecimento desses indicadores.

#### **2.5.1.1 Índice de Liquidez Corrente**

Assaf (2006) comenta que este índice refere-se à relação existente entre o ativo circulante e o passivo circulante. Indica quanto a empresa possui em Bens e Direitos realizáveis no curto prazo comparando com suas Obrigações a serem pagas no mesmo período. É obtido através do seguinte cálculo:

$$ILC = \frac{AC}{PC}$$

Onde:

- ILC: Índice de Liquidez Corrente;
- AC: Ativo Circulante;
- PC: Passivo Circulante.

### 2.5.1.2 Índice de Liquidez Seca

Este índice é obtido, conforme afirma Assaf (2006), mediante o relacionamento dos ativos circulantes de maior liquidez com o total do passivo circulante, ou seja, extrai-se a conta estoques do ativo circulante.

O Estoque muitas vezes é o ativo circulante menos líquido. Também é o ativo para o qual os valores contábeis são menos confiáveis como medidas de valor de mercado, pois a qualidade do estoque não é levada em conta. Parte do estoque pode acabar, na verdade, sendo representada por bens danificados, obsoletos ou pode haver alguma perda.

Além disso, um estoque relativamente grande normalmente sinaliza dificuldades próximas. A empresa pode ter superestimado suas vendas e comprado mercadorias ou produzido bens em quantidade excessiva. Nesse caso, uma parcela substancial da liquidez da empresa pode estar presa em estoques de giro muito lento. É obtido, segundo Assaf (2006), através do seguinte cálculo:

$$ILS = \frac{AC - E}{PC}$$

Onde:

- ILS: Índice de Liquidez Seca;
- AC: Ativo Circulante;

- E: Estoques;
- PC: Passivo Circulante.

### 2.5.1.3 Índice de Liquidez Geral

Este indicador financeiro, conforme afirma Assaf (2006), retrata a saúde financeira no longo prazo da empresa. Indica quanto a empresa possui em Bens e Direitos realizáveis no curto prazo e longo prazo comparando com suas Obrigações a serem pagas no mesmo período. É obtido através do seguinte cálculo:

$$ILG = \frac{AC + RLP}{PC + ELP}$$

Onde:

- ILG: Índice de Liquidez Geral;
- AC: Ativo Circulante;
- RLP: Realizável a Longo Prazo;
- PC: Passivo Circulante;
- ELP: Exigível a Longo Prazo.

### 2.5.1 4 Índice de Disponibilidades

Demonstra, segundo Marion (1998), a capacidade de pagamento imediato da empresa. Expressa a fração de reais que a empresa dispõe de imediato na conta Caixa e Bancos para saldar suas dívidas. Um credor de prazo muito curto é interessado nessa informação. É obtido através do seguinte cálculo:

$$ID = \frac{DISPONIBILIDADES}{PC}$$

Onde:

- ID: Índice de Disponibilidades (Caixa e Bancos)
- PC: Passivo Circulante

## 2.5.2 Indicadores de Endividamento

Os Indicadores de Endividamento, conforme fundamentado em Assaf (2006), tem a finalidade de medir a capacidade da empresa de saldar as obrigações a longo prazo. Adicionalmente, as políticas operacionais e a capacidade de geração de lucro da empresa também afetam esta família de indicadores, que medem os níveis de imobilização de recursos próprios, relacionam a composição de Capital (próprio e de terceiros) e que buscam diversas relações na estrutura e na qualidade da dívida da empresa. São compostos pelos Índices de Endividamento Geral, Capital de Terceiros em Relação ao Capital Próprio, Cobertura de Despesas Financeiras e de Cobertura de Disponibilidades.

### 2.5.2.1 Índice de Capital de Terceiros sobre os Recursos Totais

Hoji (2004) comenta que este indicador demonstra a quantidade de capital de terceiros utilizados pela empresa em relação ao total aplicado em Bens e Direitos no Ativo. É calculado de acordo com a fórmula abaixo:

$$CTRT = \frac{(PC + ELP)}{PT} \cdot 100$$

Onde:

- CTRT: Capital de Terceiros sobre os Recursos Totais
- PC: Passivo Circulante
- ELP: Exigível a Longo Prazo
- PT: Passivo Total

### 2.5.2.2 Índice de Capital de Terceiros em relação ao Capital Próprio

Outra análise interessante é quando comparamos o Capital de Terceiros com o Capital Próprio. Assaf (2006) comenta que esta relação é medida quando somamos o Passivo Circulante e o Exigível a Longo Prazo e dividimos este valor pelo Patrimônio Líquido. Utilizamos para obtermos este cálculo a seguinte fórmula:

$$RCTCP = \frac{PC + ELP}{PL}$$

Onde:

- RCTCP: Relação Capital Terceiros e Capital Próprio
- PC: Passivo Circulante
- ELP: Exigível a Longo Prazo
- PL: Patrimônio Líquido

### 2.5.2.3 Índice de cobertura de Despesas Financeiras

Analisamos, conforme Silva (1999), a posição da empresa em relação à cobertura das obrigações com as Despesas Financeiras através deste indicador, onde este nos mostra se a empresa utiliza demasiadamente recursos de terceiros através de empréstimos, gerando com isso consideráveis aumentos das Despesas Financeiras pela obrigação do pagamento de juros dos empréstimos e ou financiamentos contraídos. Para calcularmos as condições que a empresa possui para saldar esta modalidade de despesas utilizamos o cálculo a seguir:

$$ICDF = \frac{LAJI}{DF}$$

Onde:

- ICDF: Índice de Cobertura de Despesas Financeiras
- LAJI: Lucro Antes dos Juros e Impostos
- DF: Despesas Financeiras

#### 2.5.2.4 Índice de Composição do Endividamento

Indica, segundo Silva (1999), quanto da dívida total da empresa deverá ser pago no curto prazo, comparada com as obrigações totais. É calculado através da seguinte fórmula:

$$ICE = \frac{PC}{PC + ELP} \cdot 100$$

Onde:

- ICE: Índice de Composição do Endividamento
- PC: Passivo Circulante
- ELP: Exigível a Longo Prazo

#### 2.5.3 Indicadores de Estrutura de Capital

Os indicadores de Estrutura de Capital mostram, segundo Assaf (2006), as grandes linhas de decisões financeiras tomadas pela empresa, no tocante à obtenção e aplicação de recursos. São compostas pelos Índices de Imobilização do Patrimônio Líquido e pelo Índice de Imobilização dos Recursos Não Correntes.

##### 2.5.3.1 Índice de Imobilização do Patrimônio Líquido

Este indicador demonstra, conforme as afirmações de Hoji (2004), quanto do Patrimônio Líquido está aplicado no Ativo Permanente, isto é, qual foi o nível de imobilização do Patrimônio Líquido da empresa. Este índice é obtido através do seguinte cálculo:

$$IIPL = \frac{AP}{PL} \cdot 100$$

Onde:

- IIPL: Índice de Imobilização do Patrimônio Líquido
- AP: Ativo Permanente
- PL: Patrimônio Líquido

### 2.5.3.2 Índice de Imobilização dos Recursos Não Correntes

O Índice de Imobilização dos Recursos Não Correntes, também chamado de Imobilização de Recursos Permanentes, demonstra, conforme afirma Assaf (2006), quanto a empresa imobilizou dos recursos que ela obteve no longo prazo, ou seja, qual o percentual utilizado pela empresa do Patrimônio Líquido somado ao Exigível a Longo Prazo para aquisições de Imobilizados. Este indicador possui este nome porque caracteriza os imobilizados adquiridos pela empresa sem a utilização de recursos no curto prazo (Disponibilidades e Passivo Circulante). Podemos obter este índice realizando o seguinte cálculo:

$$IIRNC = \frac{AP}{ELP + PL} \cdot 100$$

Onde:

- IIRNC: Índice de Imobilização dos Recursos Não Correntes
- AP: Ativo Permanente
- ELP: Exigível a Longo Prazo
- PL: Patrimônio Líquido

## 2.5.4 Indicadores de Giro

Os Índices de Giro (Rotação), conforme Hoji (2004), são calculados relacionando-se os elementos patrimoniais com os itens da demonstração de resultados e evidenciam o prazo de renovação dos elementos patrimoniais dentro de determinado período. Quando analisamos o giro dos ativos devemos ficar atentos às suas informações para a correta gestão da empresa.

Esses índices visam descrever a eficiência ou intensidade com a qual uma empresa usa seus ativos para gerar vendas. Compõe este grupo o Índice de Giro do Estoque, Dias de Vendas em Estoque, Índice de Giro do Contas a Receber, Dias de Vendas no Contas a Receber, Índice de Giro do Contas a Pagar e Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores.

### 2.5.4.1 Índice de Giro do Estoque

Representa, conforme Crepaldi (1999), a quantidade de vezes que o Estoque girou durante o período e podemos identificar se o seu giro foi reduzido, normal ou elevado no período. É obtido pela divisão do Custo do Produto Vendido pelo Estoque Médio (consideramos o estoque médio, o saldo do balanço), como segue na fórmula abaixo:

$$GE = \frac{CPV}{EM}$$

Onde:

- GE: Giro do Estoque
- CPV: Custo do Produto Vendido
- EM: Estoque Médio

#### 2.5.4.2 Período Médio de Estoques

Este indicador demonstra, segundo Crepaldi (1999), a quantidade em dias que a empresa possui de mercadorias não vendidas no estoque. Ao identificarmos que giramos nosso estoque “x” vezes durante determinado período, então podemos determinar imediatamente quanto tempo nos levou para girá-lo, em média. O resultado é o número de dias de venda em estoque. É obtido através do seguinte cálculo:

$$PME = \frac{360}{IGE}$$

Onde:

- DVE: Dias de Vendas em Estoque
- 360: Quantidade de dias do ano comercial (período que a empresa normalmente encerra seu Balanço Patrimonial)
- IGE: Índice de Giro do Estoque

#### 2.5.4.3 Índice de Giro do Contas a Receber

Este indicador demonstra, conforme afirma Crepaldi (1999), a velocidade com a qual estamos recebendo as vendas efetuadas a prazo. O Giro de Contas a Receber é definido de acordo com Braga (1999), através do seguinte cálculo, considerando que o saldo médio do contas a receber corresponde ao seu valor do balanço:

$$GCR = \frac{ROL}{CR}$$

Onde:

- GCR: Giro Contas a Receber
- ROL: Receita Operacional Líquida
- CR: Contas a Receber

#### 2.5.4.4 Prazo Médio de Recebimento

Este indicador demonstra, conforme as afirmações de Crepaldi (1999), a quantidade de dias que possuímos de Vendas efetuadas no Contas a Receber, ou seja, Vendas não recebidas até o momento. Este indicador responde a seguinte pergunta: se a empresa deixasse de realizar vendas neste momento, quantos dias teremos de recebimentos de vendas já efetuadas? Este indicador é calculado da seguinte forma:

$$PMR = \frac{360}{GCR}$$

Onde:

- PMR: Prazo Médio de Recebimento
- 360: período em dias do ano comercial (período que as empresas normalmente fecham seus balanços)
- GCR: Giro Contas a Receber

#### 2.5.4.5 Índice de Giro do Contas a Pagar

Este indicador demonstra com qual intensidade a empresa paga suas obrigações. O resultado de seu cálculo mostra o giro médio das contas a pagar da empresa. Calculamos este giro através do cálculo abaixo, sendo que, este serve somente se a empresa compre apenas a prazo.

$$GCP = \frac{CPV}{F}$$

Onde:

- GCP: Giro do Contas a Pagar
- CPV: Custo do Produto Vendido
- F: Fornecedores

#### 2.5.4.6 Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores

Este indicador mostra o prazo médio com que a empresa paga suas obrigações com fornecedores. É definido pela seguinte fórmula:

$$PMPF = \frac{360}{GCP}$$

Onde:

- PMPF: Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores
- 360: Dias do ano comercial (período que as empresas normalmente encerram seus balanços)
- GCP: Giro do Contas a Pagar

#### 2.5.4.7 Índice de Giro do Ativo

Este indicador demonstra, conforme afirma Matarazzo (1998), com que eficiência estamos girando o Ativo da empresa, ou seja, qual a relação da Receita Operacional Líquida de determinado período com o valor contábil que a empresa possui.

Este resultado é obtido através do seguinte cálculo:

$$GAT = \frac{ROL}{AT} \cdot 100$$

Onde:

- GAT: Giro do Ativo Total
- ROL: Receita Operacional Líquida
- AT: Ativo Total

## 2.5.5 Indicadores de Rentabilidade

Estes indicadores visam, segundo Assaf (2006), avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelem suas dimensões. Eles mostram o grau de sucesso econômico da empresa. Associam as receitas, lucro líquido, ativo total, e patrimônio líquido. Este grupo é composto pelos Índices de Margem de Lucro, Rentabilidade do Ativo e Retorno do Patrimônio Líquido.

### 2.5.5.1 Índice de Margem de Lucro

Este indicador analisa, segundo Assaf (2006), a relação do Lucro Líquido com a Receita Operacional Líquida. As empresas dão muita atenção às suas Margens de Lucro onde a maioria delas utiliza estes dados nos projetos orçamentários dos períodos seguintes. Obtemos este resultado através do seguinte cálculo:

$$IML = \frac{LL}{ROL} \cdot 100$$

Onde:

- IML: Índice de Margem de Lucro
- LL: Lucro Líquido
- ROL: Receita Operacional Líquida

### 2.5.5.2 Índice de Rentabilidade do Ativo

Indica, conforme as afirmações de Matarazzo (1998), a lucratividade que a empresa propicia em relação aos investimentos totais. É uma medida de potencial de geração de lucro da empresa. Este conceito é muito utilizado na área de finanças

onde o lucro é caracterizado como uma espécie de prêmio pelo risco do investimento na empresa. Podemos obter este resultado através do seguinte cálculo:

$$RSA = \frac{LL}{AT} \cdot 100$$

Onde:

- RSA: Retorno Sobre o Ativo
- LL: Lucro Líquido
- AT: Ativo Total

### 2.5.5.3 Índice de Retorno do Patrimônio Líquido

Este indicador segundo Matarazzo (1998) é uma medida de desempenho do investimento dos acionistas durante o ano. Como a empresa deve beneficiar os acionistas, o RSPL (Retorno Sobre o Patrimônio Líquido) é, num sentido contábil, a verdadeira medida de desempenho em termos de lucro, podendo ser comparada com os investimentos oferecidos pelo mercado financeiro.

$$RSPL = \frac{LL}{PL} \cdot 100$$

Onde:

- RSPL: Retorno Sobre o Patrimônio Líquido
- LL: Lucro Líquido
- PL: Patrimônio Líquido

## 2.5.6 Indicadores de Solvência

Os indicadores de solvência de empresas são, de acordo com as fundamentações em Matarazzo (1998), poderosas técnicas estatísticas capazes de dizer através de análise discriminante, aplicada a análise de balanços, se determinada empresa está solvente ou insolvente. Existem vários modelos de solvência de empresas, onde podemos citar os grandiosos trabalhos de Altman, Elizabetsky, Kanitz, Matias e Pereira.

Todos os modelos têm a capacidade de classificar as empresas em solventes e insolventes conforme testes efetuados por diversos autores. Também notamos em nossa pesquisa que os modelos de análise de solvência não substituem a análise através dos indicadores tradicionais, devendo o indicador de solvência ser um complemento aos demais utilizados pela empresa.

O indicador de solvência escolhido para esta pesquisa é o modelo de Kanitz. Para o aprimoramento das análises através do tempo, devemos sempre revisar os parâmetros (valores) dos indicadores buscando com isso refletir o resultado mais preciso possível.

### 2.5.6.1 Índice de Kanitz

No Brasil, o professor Livre-Docente em Ciências Contábeis da FEA/USP, Stephen Charles Kanitz publicou em dezembro de 1974 na revista Exame, o resultado preliminar de importante estudo sobre previsão de falência no Brasil, construindo o modelo que denominou “Termômetro de Insolvência”. Kanitz (1978) comenta que o objetivo do indicador é apresentar aquilo que poderia acontecer em futuro próximo, caso a empresa não corrigisse os rumos que estava seguindo.

O modelo basicamente relaciona cinco indicadores financeiros e apresenta pesos a cada um deles. Esses pesos, segundo Kanitz (1978), foram derivados da análise quantitativa realizada em uma amostra de empresas, utilizando a técnica da regressão múltipla e análise discriminante. Kanitz (1978) classifica em

seu indicador, determinada empresa em Solvente, Indefinida e Insolvente. A seguir está a equação criada por Kanitz:

$$Fi = 0,05 X1 + 1,65 X2 + 3,55 X3 - 1,06 X4 - 0,33 X5$$

Onde:

- Fi: Fator de Insolvência = total de pontos obtidos
- X1: Lucro Líquido / Patrimônio Líquido
- X2: (Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo) / (Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo)
- X3: (Ativo Circulante - Estoques) / Passivo Circulante
- X4: Ativo Circulante / Passivo Circulante
- X5: Exigível Total / Patrimônio Líquido

Kanitz (1978) classifica a empresa como:

- Insolvente: Fi inferior a -3
- Indefinida: Fi de -3 a 0
- Solvente: Fi acima de 0

Como principais finalidades do orçamento das demonstrações financeiras, têm-se a de levar ao conhecimento dos sócios, acionistas, credores, investidores e os interessados em geral, a situação projetada.

Especificamente, deve-se avaliar a situação patrimonial orçada, como também a situação econômica (resultados ou rentabilidade do negócio) e a situação financeira (liquidez, solvência, endividamento) da companhia em questão, e os riscos que essa possa oferecer.

As informações desses relatórios devem ser demonstradas de forma clara e objetiva, para o completo esclarecimento e entendimento, facilitando com isso a tomada de decisão.

Aos contabilistas em geral, cabe a responsabilidade de elaborar demonstrações financeiras fidedignas, ou seja, que expressem a verdadeira situação da empresa seja quanto aos seus lucros, sua situação financeira e situação patrimonial.

A análise das Demonstrações Financeiras não pode ser tida como a solução dos problemas empresariais, haja vista, que no seu desenvolvimento a seleção de indicadores adotados poderá demonstrar mais problemas do que soluções. Entretanto, se utilizado de forma consciente, se transformará num verdadeiro painel de controle da administração de negócios para o acompanhamento gerencial.

# 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](#)