

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARCOS TÉCHE VIEIRA

ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA
FABRICANTE DE ACESSÓRIOS AUTOMOTIVOS

CAXIAS DO SUL

2015

MARCOS TÉCHE VIEIRA

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA
FABRICANTE DE ACESSÓRIOS AUTOMOTIVOS**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador: Prof. Me. Eduardo Tomedi
Leites

CAXIAS DO SUL

2015

MARCOS TÉCHE VIEIRA

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA
FABRICANTE DE ACESSÓRIOS AUTOMOTIVOS**

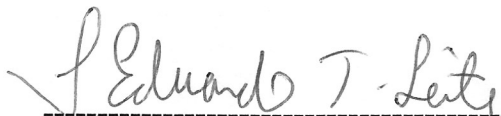
Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador: Prof. Ms. Eduardo Tomedi
Leites

Aprovado (a) em 30/11/15

Banca Examinadora:

Presidente



Prof. Ms. Eduardo Tomedi Leites
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:



Prof. Ms. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul - UCS



Prof. Ms. Sinara Jaroseski
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico a todos vocês, sempre estiveram ao meu lado, que me incentivando, em especial a minha família, esposa e filho que muito contribuíram para que este trabalho atingisse seus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial ao meu orientador, Prof. Me. Eduardo Tomedi Leites, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, meus familiares e professores que contribuíram de alguma forma durante a pesquisa, pelo amor, compreensão e apoio dedicados, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho ou por acreditarem em minhas escolhas, apoiando-me e esforçando-se junto a mim, para que eu suprisse todas elas.

“Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é alguém que acredite que ele possa ser realizado.”

Roberto Shinyashiki

RESUMO

Em um mercado globalizado, que implica numa alta competitividade e capacidade de rápida adaptação às novas demandas, o processo de gestão das organizações é cada vez mais complexo e dinâmico. Considerando essas e muitas outras dificuldades enfrentadas pelas indústrias brasileiras, esse estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: quais os benefícios de um orçamento empresarial em uma indústria fabricante de acessórios automotivos como ferramenta de gestão? Para responder essa questão, inicialmente foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica a respeito da evolução, conceitos e tipos de orçamentos para posterior realizar um estudo de caso numa indústria fabricante de acessórios automotivos da Serra Gaúcha. Também se buscou identificar quais os pré-requisitos que uma empresa precisa ter para sua implantação e quais os primeiros passos que devem ser realizados para preparar a sua execução. Logo após foram realizadas todas as peças orçamentárias definidas para o referido estudo seguindo os conceitos levantados sobre o tema, sendo assim, ele poder ser utilizado como guia para implantação em qualquer outra empresa. Cabe destacar que como cada instituição tem sua cultura organizacional e um modelo de negócio específico, este guia pode e deve ser ajustado para que se tenha um melhor aproveitamento dos seus recursos. Diante das exigências e dificuldades para manutenção das companhias, concluiu-se que é necessário um correto planejamento e controle sobre o mesmo para a tomada de decisões e o orçamento empresarial é uma excelente ferramenta que pode suprir essa necessidade quando bem implementada.

Palavras-chave: Orçamento. Orçamento Empresarial. Plano Orçamentário. Premissas Orçamentárias. Processo Orçamentário.

LISTA DE FIGURA

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Fluxograma do planejamento estratégico | 22 |
| Figura 2 – Evolução dos conceitos e dos tipos de orçamento..... | 24 |
| Figura 3 – Fluxo de integração do <i>balanced scorecard</i> com plano orçamentário | 35 |
| Figura 4 – Modelo tradicional de gestão <i>versus</i> modelo de gestão BBRT | 36 |
| Figura 5 – Responsabilidades da controladoria | 39 |
| Figura 6 – Fluxo do processo orçamentário | 46 |
| Figura 7 – Modelo de plano orçamentário | 46 |
| Figura 8 – Ligação das peças orçamentárias com o orçamento de caixa | 58 |
| Figura 9 – Fórmula da TIR | 61 |
| Figura 10 – Planejamento e controle orçamentário | 65 |

LISTAS DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Exemplo de orçamento ajustado ou <i>forecast</i> | 25 |
| Quadro 2 – Exemplo de direcionadores de custos em departamentos de serviços .. | 28 |
| Quadro 3 – Orçamento flexível para três faixas de nível de atividade de venda..... | 31 |
| Quadro 4 – Objetivos e exemplos de indicadores estratégicos..... | 34 |
| Quadro 5 – Cronograma do processo orçamentário | 40 |
| Quadro 6 – Primeiro modelo de processo orçamentário | 42 |
| Quadro 7 – Segundo modelo de processo orçamentário | 42 |
| Quadro 8 – Premissas orçamentárias | 44 |
| Quadro 9 – Orçamento de vendas | 49 |
| Quadro 10 – Orçamento de produção..... | 49 |
| Quadro 11 – Orçamento dos custos de MP | 51 |
| Quadro 12 – Orçamento de MOD | 52 |
| Quadro 13 – Orçamento dos CIF | 54 |
| Quadro 14 – Orçamento de despesas de vendas e administrativas | 55 |
| Quadro 15 – Orçamento do custo unitário do produto | 56 |
| Quadro 16 – Orçamento do CPV | 56 |
| Quadro 17 – Orçamento da DRE | 57 |
| Quadro 18 – Orçamento de contas a receber | 58 |
| Quadro 19 – Orçamento de pagamento dos fornecedores | 58 |
| Quadro 20 – Orçamento de caixa | 59 |
| Quadro 21 – Exemplo de orçamento de investimento..... | 60 |
| Quadro 22 – Exemplo de cálculo do VPL..... | 61 |
| Quadro 23 – Período de <i>payback</i> | 62 |
| Quadro 24 – BP projetado 31/03/X2 | 64 |
| Quadro 25 – Exemplo de relatório de acompanhamento orçamentário | 66 |
| Quadro 26 – Exemplo de como identificar variações | 66 |
| Quadro 27 – Faixa etária dos funcionários..... | 68 |
| Quadro 28 – Escolaridade dos funcionários..... | 69 |
| Quadro 29 – Cronograma do processo orçamentário proposto | 71 |
| Quadro 30 – Premissas orçamentárias propostas | 72 |
| Quadro 31 – Orçamento de vendas proposto | 74 |
| Quadro 32 – Orçamento de produção em unidades proposto | 75 |

| | |
|---|----|
| Quadro 33 – Orçamento dos custos de MP proposto | 76 |
| Quadro 34 – Orçamento de MOD proposto | 77 |
| Quadro 35 – Orçamento dos CIF proposto | 79 |
| Quadro 36 – Orçamento das despesas de vendas e administrativas proposto | 80 |
| Quadro 37 – Cálculo proposto para o custo unitário | 81 |
| Quadro 38 – Orçamento do CPV proposto | 82 |
| Quadro 39 – Orçamento da DRE proposto | 83 |
| Quadro 40 – Orçamento de contas a receber proposto | 84 |
| Quadro 41 – Orçamento de pagamento dos fornecedores proposto | 85 |
| Quadro 42 – Orçamento de caixa proposto | 86 |
| Quadro 43 – Orçamento de investimento proposto | 87 |
| Quadro 44 – Programa de pagamento dos investimentos | 88 |
| Quadro 45 – Indicadores com perspectiva de resultado | 89 |
| Quadro 46 – Indicadores com perspectiva comercial..... | 90 |
| Quadro 47 – Indicadores com perspectiva de processo | 91 |

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|--------|-----------|
| abr. | abril |
| ago. | agosto |
| dez. | dezembro |
| et al. | e outros |
| fev. | fevereiro |
| ed. | edição |
| jan. | janeiro |
| jul. | julho |
| jun. | junho |
| mai. | maio |
| mar. | Março |
| Me. | Mestre |
| n. | número |
| nº. | número |
| nov. | novembro |
| out. | outubro |
| p. | página |
| prev. | Previsto |
| prof. | professor |
| real. | realizado |
| set. | setembro |
| v. | volume |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|---------|---|
| ABC | Custeamento Baseado em Atividades |
| ABM | Gestão Baseada em Atividades |
| ABM/ABC | Orçamento por Atividades |
| BBRT | <i>Beyond Budgeting</i> |
| BP | Balanço Patrimonial |
| BSC | <i>Balanced Scorecard</i> |
| CIF | Custos Indiretos de Fabricação |
| CPV | Custo do Produto Vendido |
| CS | Contribuição Social |
| DRE | Demonstração do Resultado do Exercício |
| DO | Despesa Operacional |
| EBITDA | <i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i> |
| ERP | <i>Enterprise Resource Planning</i> |
| GGF | Gastos Gerais de Fabricação |
| IC | Inflação de Compras |
| IR | Imposto de Renda |
| MC | Margem de Contribuição |
| MOD | Mão de Obra Direta |
| MOI | Mão de Obra Indireta |
| MP | Matéria-Prima |
| MTBF | <i>Mean Time Between Failures</i> |
| MTTR | <i>Mean Time To Repair</i> |
| OBZ | Orçamento Base Zero |
| OEM | <i>Original Equipment Manufacturer</i> |
| PDI | Plano de Desenvolvimento Individual |
| PM | Participação de Mercado |
| RL | Receita Líquida |
| TIR | Taxa Interna de Retorno |
| TM | <i>Ticket Médio</i> |
| UCS | Universidade de Caxias do Sul |
| VM | Venda por Mercado |
| VPL | Valor Presente Líquido |

LISTA DE SÍMBOLOS

| | |
|----------------|------------------|
| % | por cento |
| + | mais |
| - | menos |
| x | vezes |
| / | por |
| / | dividido |
| = | igual |
| kg | quilograma |
| km | quilometro |
| m ² | metro quadrado |
| R\$ | reais |
| ® | marca registrada |
| US\$ | dólar |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1 | CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO | 15 |
| 1.2 | TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA | 16 |
| 1.3 | OBJETIVOS | 16 |
| 1.3.1 | Objetivo geral | 16 |
| 1.3.2 | Objetivos específicos | 16 |
| 1.4 | METODOLOGIA | 16 |
| 1.5 | ESTRUTURA DO ESTUDO | 17 |
| | | |
| 2 | ORÇAMENTO | 19 |
| 2.1 | EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO | 19 |
| 2.2 | O ORÇAMENTO DENTRO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 21 |
| 2.3 | CONCEITO DE ORÇAMENTO | 23 |
| 2.4 | EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS E TIPOS DE ORÇAMENTOS | 23 |
| 2.4.1 | Orçamento estático ou <i>budget</i> | 24 |
| 2.4.2 | Orçamento ajustado ou <i>forecast</i> | 25 |
| 2.4.3 | Orçamento base zero | 26 |
| 2.4.4 | Orçamento por atividades | 27 |
| 2.4.5 | Orçamento matricial | 29 |
| 2.4.6 | Orçamento flexível | 30 |
| 2.4.7 | Orçamento contínuo (<i>rolling budget e rolling forecast</i>) | 31 |
| 2.4.8 | <i>Balanced scorecard</i> | 32 |
| 2.4.9 | <i>Beyond budgeting</i> | 35 |
| 2.5 | PRÉ-REQUISITOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UM ORÇAMENTO | 37 |
| 2.6 | ETAPAS INICIAIS PARA IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO..... | 39 |
| 2.6.1 | Cronograma de atividades do processo orçamentário | 40 |
| 2.6.2 | Comitê orçamentário | 41 |
| 2.6.3 | Modelos de processos orçamentário | 41 |
| 2.6.4 | Premissas gerais orçamentárias | 43 |
| 2.6.5 | Sistemas de apoio e elaboração de orçamento | 44 |
| 2.6.6 | Relatórios de acompanhamento | 45 |
| 2.6.7 | Revisão da estrutura contábil | 45 |

| | | |
|---------|---|-----------|
| 2.7 | PLANO ORÇAMENTÁRIO | 46 |
| 2.7.1 | Orçamento de vendas..... | 47 |
| 2.7.2 | Orçamento de produção ou fabricação..... | 49 |
| 2.7.2.1 | Orçamento dos custos de matéria-prima..... | 50 |
| 2.7.2.2 | Orçamento dos custos de mão de obra direta..... | 51 |
| 2.7.2.3 | Orçamento dos custos indiretos de fabricação | 52 |
| 2.7.3 | Orçamento das despesas de vendas e administrativas | 54 |
| 2.7.4 | Orçamento do custo do produto vendido..... | 55 |
| 2.7.5 | Orçamento da demonstração do resultado do exercício | 56 |
| 2.7.6 | Orçamento de caixa | 57 |
| 2.7.7 | Orçamento de investimento | 59 |
| 2.7.8 | Orçamento do balanço patrimonial | 62 |
| 2.7.9 | Avaliação do processo orçamentário | 64 |
| | | |
| 3 | ESTUDO DE CASO | 68 |
| 3.1 | APRESENTAÇÃO DA EMPRESA..... | 68 |
| 3.2 | COLETA DE DADOS | 69 |
| 3.3 | PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO ORÇAMENTO | 70 |
| 3.3.1 | Orçamento de vendas proposto | 72 |
| 3.3.2 | Orçamento de produção proposto | 74 |
| 3.3.2.1 | Orçamento dos custos de MP proposto | 76 |
| 3.3.2.2 | Orçamento de MOD proposto..... | 77 |
| 3.3.2.3 | Orçamento dos CIF proposto | 78 |
| 3.3.3 | Orçamento das despesas de vendas e administrativas proposto..... | 80 |
| 3.3.4 | Orçamento do CPV proposto | 81 |
| 3.3.5 | Orçamento da DRE proposto | 82 |
| 3.3.6 | Orçamento de caixa proposto..... | 84 |
| 3.3.7 | Orçamento de investimento proposto..... | 87 |
| 3.3.8 | Avaliação do processo orçamentário proposto | 89 |
| 3.4 | ANÁLISE | 92 |
| | | |
| 4 | CONCLUSÃO | 94 |
| | | |
| | REFERÊNCIAS..... | 96 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Na atual conjuntura de mercado, onde as empresas precisam ser muito ágeis e flexíveis para adaptarem-se as novas exigências, as dificuldades para a obtenção de resultados favoráveis são cada vez maiores.

É sabido que uma empresa precisa gerar valor para seus sócios e para a manutenção de sua existência. Com isso, o orçamento empresarial por si só se justifica como um tema de pesquisa, já que é uma ferramenta que proporciona aos gestores melhores condições para a tomada de decisão em busca desses objetivos. Com a geração de cenários e simulação de resultados econômicos e financeiros, através das análises pertinentes, é possível definir as estratégias adequadas para cada situação.

Inúmeras empresas de médio ou grande porte têm na sua rotina a execução e o acompanhamento de um plano orçamentário. Muitas dessas empresas são multinacionais que trazem essa cultura de suas matrizes. Já as nacionais também estão adotando essa prática e um dos fatores é a evolução do nível de profissionalização destas organizações. A qualificação dos profissionais que coordenam e sistematizam orçamentos é cada vez maior, inclusive muitos utilizam-se de suas experiências em grandes companhias para implementá-lo nas demais organizações que venham a trabalhar.

Entretanto, muitas empresas, principalmente jovens de pequeno porte ou familiares, não dão a devida importância para um planejamento estratégico formalizado e por conseguinte para um plano orçamentário. Os empreendedores destas companhias, muitas vezes por falta de aconselhamento e com o objetivo de ver sua empresa em plena atividade o mais rápido possível, acabam por ignorar essa necessidade e comprometem a captação e o gerenciamento de recursos. Tal falta de preocupação, em geral tem como consequências a extinção do negócio.

Os profissionais da área contábil têm o conhecimento técnico necessário para aconselhar e assessorar as empresas na tarefa de implantação e controle de um plano orçamentário. Conforme Padoveze e Taranto (2009), o orçamento é de responsabilidade da controladoria, pois o mesmo deve ser estruturado com base numa contabilidade geral ou societária e estas são de responsabilidade do controller.

Diante disso, entende-se que o tema orçamento empresarial é de grande relevância para fins profissionais, científicos e acadêmicos, dessa forma justificando-se a realização do presente estudo.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A questão de pesquisa definida para o estudo é: Quais os benefícios de um orçamento empresarial em uma indústria fabricante de acessórios automotivos? Para chegar a definição do problema foram considerados as delimitações do tema e a importância que o mesmo tem para o aperfeiçoamento das práticas de gestão adotadas por empresas do segmento industrial.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar os benefícios de um orçamento empresarial em uma indústria fabricante de acessórios automotivos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Efetuar um levantamento bibliográfico sobre o orçamento empresarial.
- Contextualizar a empresa do estudo de caso.
- Analisar os procedimentos necessários para implantação de um orçamento.
- Apresentar as etapas para a preparação de um orçamento empresarial.
- Demonstrar um novo modelo de orçamento.
- Analisar os benefícios e dificuldades.

1.4 METODOLOGIA

Para a presente pesquisa deliberou-se utilizar a metodologia do estudo de caso, que segundo Gil (2008, p. 57) “[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”. Para Mattar (1997), estudo de caso consiste na análise de

registros existentes de modo a identificar problemas não percebidos através de outras fontes de pesquisa. É um método exploratório e permite aprofundar os conhecimentos sobre o problema em estudo através da geração de hipóteses.

Quanto à forma de abordagem do problema, optou-se por uma metodologia qualitativa sobre o tema em questão. Com isso, é possível realizar análises mais profundas sobre as hipóteses identificadas através dos dados coletados numa indústria fabricante de acessórios automotivos. Para Richardson (1999), essa metodologia pode descrever determinado problema e suas complexidades, analisar suas variáveis, compreendê-los e classificá-los.

Já em relação aos objetivos, definiu-se utilizar uma pesquisa descritiva com o objetivo de relacionar as variáveis num plano orçamentário e identificar como as informações se complementam. Conforme Gil (2008), essa forma de pesquisa permite justamente descrever o estabelecimento das relações entre variáveis e sua natureza utilizando técnicas padronizadas de coletas de dados. Prodanov e Freitas (2013, p. 52) complementam que a pesquisa descritiva “Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos.”

Com a fundamentação pelos autores aqui citados, entende-se que estas metodologias são adequadas para o tipo de estudo proposto.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo é apresentado uma contextualização do tema, bem como os objetivos, a questão de pesquisa e a metodologia.

No segundo capítulo são relacionados diversos aspectos teóricos que devem ser observados para a implantação de um orçamento em uma empresa. Este capítulo tem o objetivo evidenciar os principais conceitos de orçamento, sua evolução, os pré-requisitos para a sua implantação e a estrutura de um plano orçamentário.

No terceiro capítulo, inicialmente é descrita uma contextualização da empresa, sua estrutura e o cenário mercadológico em que está inserida. Em seguida, são abordados as premissas básicas que são preparatórias à realização de um plano orçamentário. O objetivo é demonstrar como organizar todas as etapas anteriores ao orçamento em uma organização. Em seguida são desenvolvidas em planilhas eletrônicas (Microsoft Excel®), com base nos conceitos apresentados, as peças

orçamentárias, suas projeções e os respectivos mecanismos de monitoramento. São demonstrados os modelos de tabelas e as correlações que existem na ferramenta de orçamento. Neste ponto o objetivo é demonstrar os procedimentos para a execução de um plano orçamentário e sua abrangência numa organização.

Ao final, no quarto capítulo, pretende-se atingir o objetivo principal da pesquisa, ou seja, identificar quais são os procedimentos e passos necessários que devem ser seguidos para implantar um plano orçamentário numa indústria metalúrgica fabricante de acessórios automotivos e analisar suas vantagens e dificuldades.

2 ORÇAMENTO

2.1 EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO

A origem da expressão orçamento, segundo Lunkes (2007), está relacionada a uma bolsa utilizada pelos antigos romanos para a coleta de impostos que era chamada de *fiscus* e, mais tarde, também foi chamada de bolsas da tesouraria. Na França, o termo era conhecido como *bougue* ou *bouguete* e por volta de 1400 a 1450 o termo *bougett* foi incluído no dicionário inglês.

O desenvolvimento da Constituição Inglesa, em 1689, também foi base para as práticas contemporâneas de orçamento. Na metade do século XVIII, os planos de despesas do governo eram transportados pelo Primeiro-Ministro ao Parlamento em uma bolsa grande de couro, denominando-se esse cerimonial de “*opening of the budget*”. Em 1800, a palavra *budget* foi incorporada ao dicionário inglês (LUNKES, 2007).

O autor complementa que na França, durante o governo de Napoleão no século XIX, para obter maior controle sobre todas as despesas, inclusive militares, é que foram desenvolvidas a maioria das políticas, procedimentos e práticas do orçamento que são conhecidas até hoje.

O orçamento empresarial na América do Norte e Europa tem sua evolução, para Johnson e Kaplan (1996), devido ao advento da revolução industrial e a consequente necessidade de informações sobre transações internas nas organizações, os empresários criaram seus indicadores de desempenho para auxiliá-los nas atividades gerenciais de planejamento e controle. Os autores também indicam que as empresas de múltiplas atividades, para minimizar a falta de motivação e controle por parte dos empregados para obtenção de lucros globais, utilizaram duas novas evoluções da contabilidade:

Primeiro, projetando orçamentos para coordenar e equilibrar os fluxos internos de recursos, da matéria-prima ao cliente final. Segundo, desenvolvendo um novo indicador, o retorno do investimento, para comparar o desempenho das diversas partes da firma com o desempenho do todo (JOHNSON; KAPLAN, 1996, p. 56).

Segundo Leite et al. (2008, p. 60), “[...] procedimentos de Contabilidade Gerencial adotados por empresas nos Estados Unidos, no período de 1903 a 1920,

contribuem para confirmar o surgimento do orçamento empresarial [...]”. Também, a partir da segunda metade do século XX, devido a adoção dessa ferramenta por grandes companhias e publicações como *Budgeting: profit, Planning and control*, de Glenn A. Welsch (1957) e *Management Accounting Principles*, de Robert N. Anthony (1965), fazem com que o orçamento empresarial ganhe ainda maior relevância.

No Brasil, para Lunkes (2007), apenas a partir de 1940 é que o orçamento passou a ser foco de estudo e as empresas passaram a adotá-lo com mais frequência apenas após de 1970.

Conforme Tung¹ (1983, p. 50 apud Leite et al., 2008, p. 61) os motivos do pouco aproveitamento dos métodos orçamentários no Brasil são: 1) A falta de uma técnica própria, as empresas estrangeiras planejam e controlam suas operações com base nas moedas de origem e cada empresa adota técnicas próprias; 2) A escassa literatura nacional sobre o tema e as traduções estrangeiras tem um baixo aproveitamento devido a diversidade das situações do nosso país; 3) Segundo os entendidos na matéria, o modelo econômico brasileiro é muito particular, tem problemas cujas soluções são de características absolutamente próprias.

Para Schubert² (1985, p. 5 apud Leite et al., 2008, p. 61), a Lei 6404/76, conhecida como Lei das Sociedades por Ações e o Decreto-Lei nº. 1598/78, é que incentivaria a direção das empresas a implantar sistemas orçamentários e de custos integrados e coordenados com o restante da escrituração contábil.

Sá e Moraes (2005) indicam que a administração das empresas no Brasil, por décadas sucessivas de descontrole inflacionário e incertezas, não tinha um pensamento estratégico, apenas operacional. A atividade orçamentaria, justamente pelo seu cunho estratégico, também foi negligenciada por todo este período, tornando-se um procedimento quase exclusivo de grandes empresas ou de companhias multinacionais.

Estes últimos autores também destacam que a partir do Plano Real a situação vem mudando sensivelmente, pois as empresas perceberam que o orçamento é necessário para consolidar a visão estratégica de seus negócios. Contudo, ainda existem distorções sobre o que seja um verdadeiro orçamento, uma vez que as

¹ Tung, 1983, p. 50 apud Leite et al., 2008, p. 61.

² Schubert, 1985, p. 5 apud Leite et al., 2008, p. 61.

empresas gastam muita energia nas rotinas do processo orçamentário e acabam descuidando do lado estratégico.

2.2 O ORÇAMENTO DENTRO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em sequência ao planejamento estratégico, para que suas decisões sejam implementadas, surge o orçamento. Têm uma visão menor, de um exercício fiscal, dessa forma, pode-se focar e identificar quais as ações mais importantes (FREZATTI, 2009).

Para todo o tipo de empresas, desde pequenas a grandes corporações, com ou sem fins lucrativos e as agências governamentais, o planejamento é a chave da gestão empresarial. Os gestores destas organizações precisam planejar as diretrizes, as estratégias, as metas, os objetivos e as ações de modo a garantir a continuidade ou a maximização das suas riquezas e dos seus acionistas ou proprietários (LEITE et al., 2008, p. 57).

Frezatti (2009) indica que o planejamento para a gestão das organizações é dividido em três fases: planejamento, execução e controle. O controle não pode estar voltado apenas para a constatação dos fatos, pois neste caso haverá uma falha de retroalimentação.

Lunkes (2007) define o planejamento estratégico como um planejamento para um período de longo tempo, de cinco ou mais anos. Também, que compreende informações qualitativas e tem como principais características: a) direção para onde a empresa vai; b) avalia o ambiente que irá operar; c) desenvolve as estratégias para atingir seus objetivos.

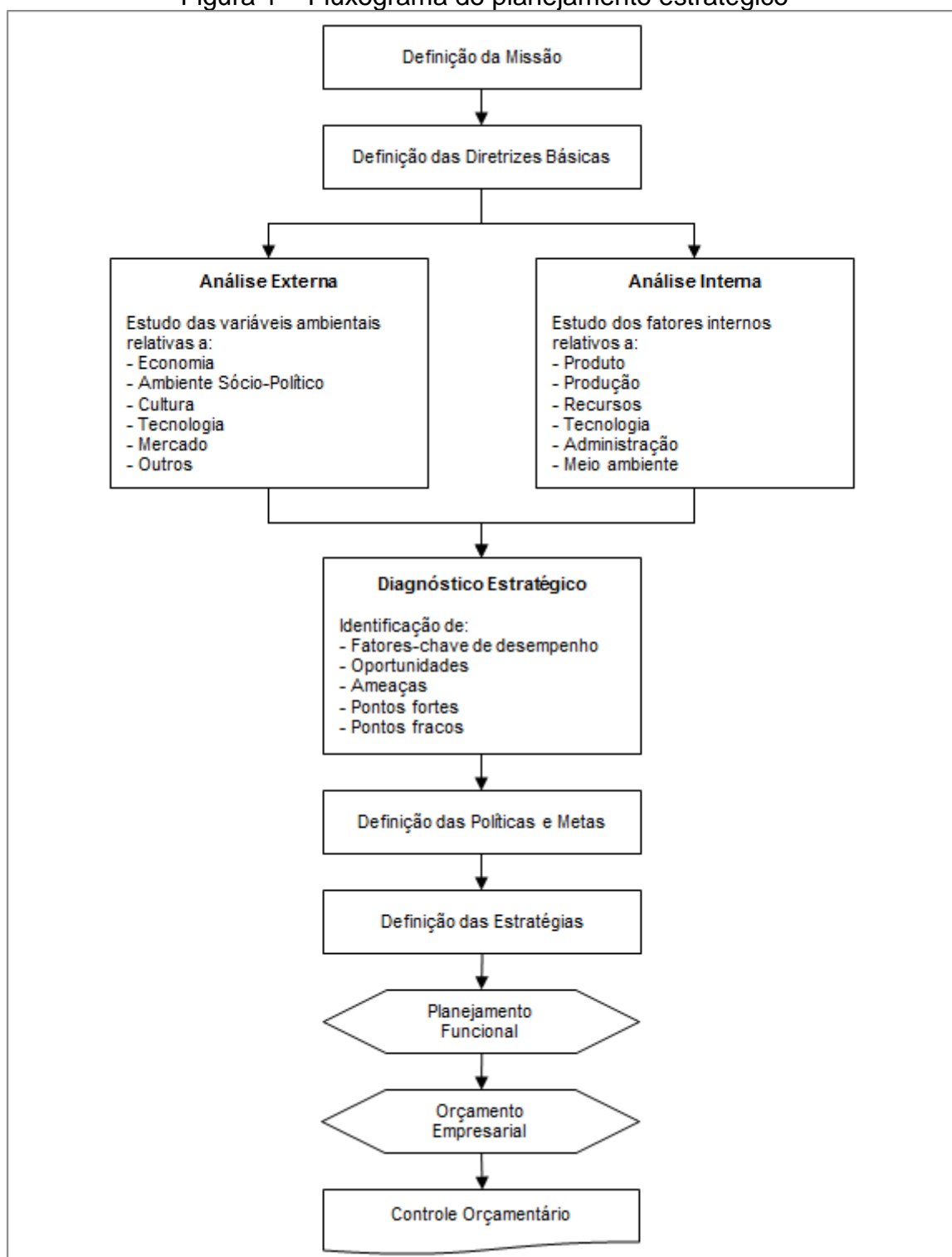
Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 25).

Santos et al. (2008) indicam que o planejamento estratégico deve garantir que o raciocínio lógico de longo prazo, seja no nível estratégico ou tático da organização, devem estar atrelados à ação. Também é necessário um trabalho de equipe,

coordenado, divulgado e que inspire cooperação. Dessa forma, criará um comprometimento de todas as pessoas na busca do objetivo comum.

A Figura 1 representa o fluxograma do planejamento estratégico onde podemos verificar qual a etapa que corresponde ao orçamento empresarial.

Figura 1 – Fluxograma do planejamento estratégico



Fonte: adaptada de Sá e Moraes (2005)

O orçamento empresarial compõem as etapas finais e de controle do planejamento estratégico.

2.3 CONCEITO DE ORÇAMENTO

Orçamento empresarial para Sá e Moraes (2005, p. 59) “é a expressão formal e quantitativa dos planos estratégicos da empresa para um período específico”. O autor também reitera que nele são consolidados as projeções mensais do demonstrativo do resultado, fluxo de caixa e balanço patrimonial.

Santos et al. (2008) destaca que o orçamento serve para quantificar e definir as metas de receitas, ganhos, despesas e perdas, fluxos futuros de caixa e patrimônio da empresa.

Para Leite et al. (2008, p. 57), “Nesse sentido, o orçamento empresarial é o instrumento que contempla formalmente as metas e objetivos, funcionando como meio para comunicar de onde e para onde a empresa está caminhando.”

Frezatti (2009) complementa que o orçamento proporciona meios para a avaliação do desempenho da entidade, áreas internas e gestores. Estes, por sua vez, podem prestar contas de suas atividades através da apresentação dos resultados obtidos quando comparados com os firmados na montagem do orçamento.

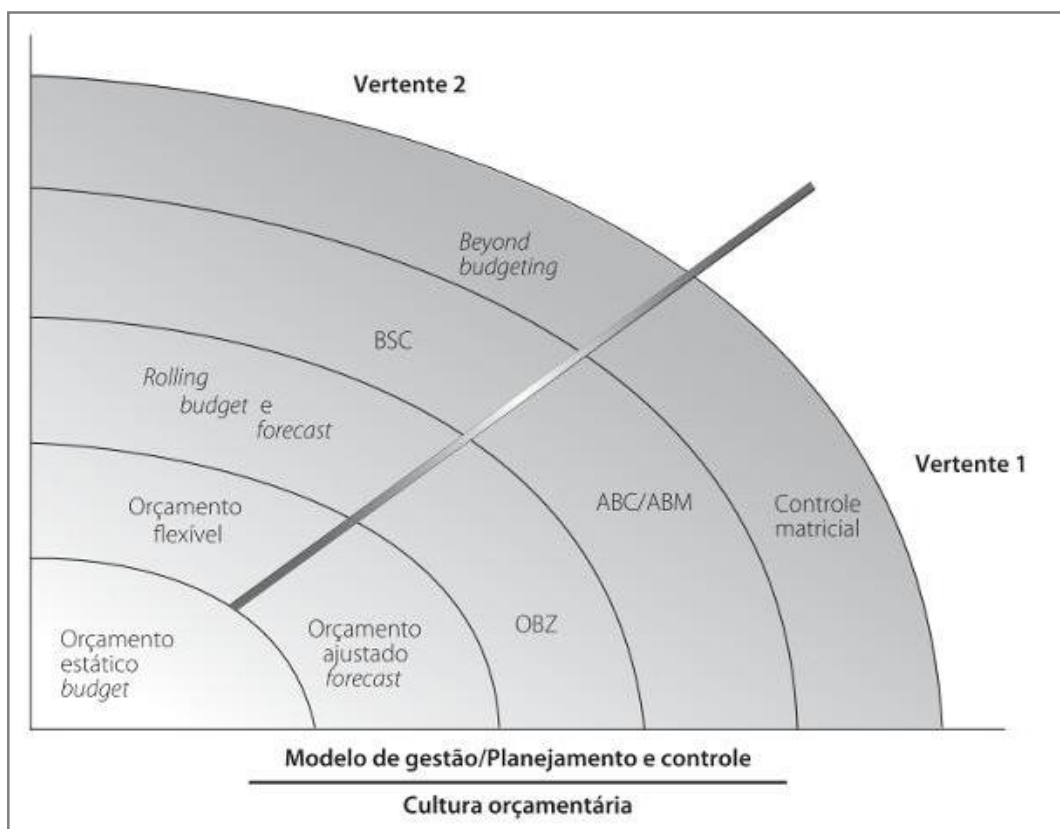
Conforme Padoveze (2011), tecnicamente, orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação, onde estão definidos os valores que fazem parte dele.

2.4 EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS E TIPOS DE ORÇAMENTOS

Devido ao questionamento das vantagens e desvantagens do orçamento, Padoveze (2011) destaca que surgiram duas vertentes sobre a evolução dos conceitos e tipos de orçamento. A primeira, parte de um orçamento estático ou *budget*, considera-o como instrumento mais importante para o planejamento das empresas e procura torná-lo mais correto e rígido. Essa vertente admite o conceito de orçamento ajustado ou *forecast*, orçamento base zero (OBZ) e tem afinidade com o conceito de custo e de gestão por atividade. O conceito mais moderno dessa vertente é o de controle matricial. A segunda vertente, propõem um orçamento flexível, chega ao ponto de desestimular a sua utilização por considerá-lo como uma ferramenta pouco

útil para o planejamento empresarial. Os conceitos alinhados com essa vertente são *rolling forecast* e *balanced scorecard* (BSC). O esquema que demonstra a evolução dos conceitos e tipos de orçamento está representado na Figura 2.

Figura 2 – Evolução dos conceitos e dos tipos de orçamento



Fonte: Padoveze (2011)

O BSC representado na Figura 2, conforme Kaplan e Norton (2000) é uma ferramenta que é utilizada em conjunto com o orçamento e tem como ponto central a coesão do processo de aprendizado com o processo operacional para o monitoramento da estratégia.

2.4.1 Orçamento estático ou *budget*

O conceito de orçamento estático ou *budget* é o mais usado nas organizações. As peças orçamentárias são feitas a partir da definição dos volumes de vendas, para após estabelecer o volume de atividades e setores da empresa. Neste conceito, os dados são fixados para o próximo período e não podem ser alterados e as variações

entre o previsto e realizado devem ser justificadas pelo gestor da área. Devido ao fato de ser estático, há muitas críticas por entender que ele não acompanha a dinâmica empresarial. Entretanto, essa rigidez é muito valorizada nas grandes corporações, principalmente nas multinacionais, pois têm a necessidade de incorporar as peças orçamentárias em um orçamento único, também chamado de orçamento mestre (PADOVEZE, 2011).

Lunkes (2007) resume que este orçamento representa a projeção dos recursos necessário para atender a atividade de uma empresa baseada na sua estrutura organizacional.

2.4.2 Orçamento ajustado ou *forecast*

Segundo Padoveze (2011), o orçamento ajustado ou *forecast* compreende uma flexibilização, em situações específicas, do conceito de orçamento estático. Neste caso, é permitido realizar alterações no orçamento original quando houver mudanças significativas em alguma variável importante. As variáveis relacionadas pelo autor são: alteração no volume de vendas, de produção, forte desvalorização cambial e número de funcionários empregados. É apresentado um exemplo no Quadro 1.

Quadro 1 – Exemplo de orçamento ajustado ou *forecast*

| Orçamen- to de receitas (R\$) | <i>Budget</i> | | Realizado | | Variação | | <i>Forecast</i> | |
|--|----------------|----------------|---------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|----------------|
| | Do mês | Acumu- lado | Do mês | Acumu- lado | Do mês | Acumu- lado | Do mês | Acumu- lado |
| Jan. | 14.000 | 14.000 | 14.500 | 14.500 | 500 | 500 | 14.500 | 14.500 |
| Fev. | 17.000 | 31.000 | 15.700 | 30.200 | -1.300 | -800 | 15.700 | 30.200 |
| Mar. | 20.000 | 51.000 | 21.200 | 51.400 | 1.200 | 400 | 21.200 | 51.400 |
| Abr. | 20.000 | 71.000 | 17.840 | 69.240 | -2.160 | -1.760 | 17.840 | 69.240 |
| Mai. | 20.000 | 91.000 | 21.130 | 90.370 | 1.130 | -630 | 21.130 | 90.370 |
| Jun. | 20.000 | 111.000 | 0 | 90.370 | 0 | -630 | 20.000 | 110.370 |
| Jul. | 20.000 | 131.000 | 0 | 90.370 | 0 | -630 | 20.000 | 130.370 |
| Ago. | 21.000 | 152.000 | 0 | 90.370 | 0 | -630 | 21.000 | 151.370 |
| Set. | 21.000 | 173.000 | 0 | 90.370 | 0 | -630 | 21.000 | 172.370 |
| Out. | 21.000 | 194.000 | 0 | 90.370 | 0 | -630 | 21.000 | 193.370 |
| Nov. | 21.000 | 215.000 | 0 | 90.370 | 0 | -630 | 21.000 | 214.370 |
| Dez. | 25.000 | 240.000 | 0 | 90.370 | 0 | -630 | 25.000 | 239.370 |
| Total | 240.000 | | 90.370 | | -630 | | 239.370 | |

Fonte: adaptado de Padoveze (2011)

A previsão até o fim do período orçado, para este modelo de orçamento, corresponde a soma dos valores realizados nos períodos anteriores mais os valores previstos no orçamento até o término do ano.

2.4.3 Orçamento base zero

O Orçamento Base Zero (OBZ), conforme Padoveze (2011), defende que seja adotado a maior rigidez possível no processo de planejamento estratégico e de controle operacional. Os gestores são responsáveis por justificar seu pedido de verba para que sejam avaliados e priorizados por ordem de importância. Para essa avaliação, são utilizados os pacotes de decisão que corresponde a descrição detalhada de alguma atividade e seus custos. Assim, levando em consideração a relação de custo/benefício, é possível a comparação com outras atividades e ponderação sobre a sua relevância e prioridade.

Para Lunkes (2007) o OBZ rejeita a visão tradicional do orçamento, pois projeta todas as peças orçamentárias como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez. Padoveze (2011) acrescenta que para este modelo de orçamento, os dados antigos podem gerar erros e ineficiência nas projeções.

Santos et al. (2008) indicam que este método busca a redução de custo, uma vez que desde o início da elaboração do orçamento sempre se questiona onde e como pode-se gastar os recursos mais eficazmente, sem considerar os valores do passado. Também destacam que o OBZ inicia-se de baixo para cima da estrutura organizacional, diferente dos outros sistemas orçamentários. Com isso, permite acesso as informações mais detalhadas e melhor análise sobre os gastos.

Embora os conceitos deixem evidente as vantagens do OBZ, segundo Padoveze (2011) o mesmo também apresenta limitações:

- a) Consome mais tempo e esforço para sua preparação.
- b) Gera maior volume de papel.
- c) Analisa grande volume de informações num curto período.
- d) Compromete muitos recursos de materiais e humanos.
- e) Resistência do pessoal de nível hierárquico mais baixo, uma vez que as pessoas tendem a recusar mudanças.
- f) Dificuldade de começar todos os anos partindo do zero.
- g) Limitação de sua aplicação em áreas de apoio e serviço.

- h) Possibilidade dos administradores atrapalhar o processo quando prejudicados pelo conceito.
- i) Devido a objetivos poucos claros, há possibilidade de tomada de decisões erradas.

2.4.4 Orçamento por atividades

O orçamento por atividades ou gestão por atividades, conforme Padoveze (2011) concentra-se no custo das atividades necessárias para a produção e a venda de bens e serviços. Este modelo, direciona os custos indiretos em centro de custos levando em conta direcionadores de custos, dessa forma permite a empresa definir os recursos necessários para atender a sua demanda. Estes conceitos são identificados nos fundamentos do Custeamento Baseado em Atividades (ABC) e podem evoluir para a Gestão Baseada em Atividades (ABM). Essa evolução é geralmente representada pelas siglas ABM/ABC.

Para Lunkes (2007) o sistema ABC consiste em primeiro alocar os custos às atividades e somente depois alocá-los aos produtos e serviços. Pelo raciocínio do ABC, produtos e serviços consomem atividades e atividades consomem recursos.

Este autor também complementa:

O orçamento por atividades ou baseado em atividades é um plano quantitativo e financeiro que direciona a empresa a focalizar atividades e recursos visando atingir objetivos estratégicos. [...]. É uma ferramenta para obter consenso e compromisso dos colaboradores com o objetivo de guiar a empresa por meio de metas essenciais, que envolvem receita, custo, qualidade, tempo e inovação (LUNKES, 2007, p. 123).

Padoveze (2011) indica que na concepção do orçamento por atividades, uma atividade é a menor unidade administrativa que visa produzir um produto ou serviço em uma empresa e para isso consome recursos. Também ressalta que cada departamento deve identificar quais são suas principais atividades para que se possa organizar seu sistema de informação gerencial. Com este sistema, são acumulados os custos e receitas de cada atividade e quantidade de direcionadores de custo.

Para o autor acima citado, partindo do conceito que atividades adicionam valor ao produto e por consequência à empresa, é possível identificar as que adicionam ou não valor para a organização. O objetivo é eliminar as atividades que não adicionam

valor e minimizar o custo unitário das atividades adicionadoras de valor e, dessa forma, melhorar o resultado da empresa. Esse conceito é duvidoso, pois como o valor de um produto é seu preço de venda e este é definido pelo mercado, teoricamente nenhuma atividade adiciona valor ao produto.

O autor também conclui que este modelo de orçamento não apresenta novos conceitos, apenas utiliza uma tabela adicional de quantidade de direcionadores de custos nas atividades no sistema orçamentário, assim gerando acréscimo de trabalho e peças orçamentárias. Exemplo no Quadro 2.

Quadro 2 – Exemplo de direcionadores de custos em departamentos de serviços

| <i>Budget</i> | Direcionadores de custo |
|--|---|
| Compras | Ordens de compras |
| Energia | Consumo de energia (kwh) Capacidade instalada das máquinas |
| Depreciação | Horas de máquina |
| Pessoal e recrutamento | Número de empregados <i>Turnover</i> |
| Recebimento e expedição | Unidades manuseadas Quantidade de embarques Quantidade de recebimentos m ² ocupados pelos materiais |
| Manutenção | Horas de máquina ou horas/homens trabalhadas Quantidade de atendimentos Pessoal e equipamentos ocupados à disposição de cada produto |
| Planejamento e controle da produção | Quantidade de ordens controladas Horas de análise trabalhadas |
| Engenharias | Horas de análise trabalhadas Quantidade de partes projetadas Quantidade de processos desenvolvidos Pessoal ocupado à disposição de cada linha de produto |
| Almoxarifado e movimentação de materiais | m ² ocupados Quantidade de itens estocados Volume manuseado Equipamento à disposição das linhas de produtos Quilometragem percorrida |

Fonte: adaptado de Padoveze (2011)

Os direcionadores variam de uma empresa para outra, são criados conforme sua a cultura organizacional.

2.4.5 Orçamento matricial

O controle matricial, conforme afirmação de Padoveze (2011), é um dos conceitos mais modernos de controle orçamentário e pode ser aplicado em qualquer tipo de empresa, independente de tamanho ou perfil. Esse método permite uma gestão eficaz dos gastos com foco na sua redução. As metas são definidas a partir das melhores práticas das gerências e exames detalhados das suas respectivas despesas. Dessa forma, permite criar desafios compatíveis com o que cada área pode atingir.

O autor esclarece que neste conceito a responsabilidade se dá de forma dupla, ou seja, há o gestor de coluna, que é o responsável pelas peças orçamentárias de seu departamento ou atividade, e também há o gestor de linha, este por sua vez responde por determinada conta contábil da empresa. Como o gestor de linha terá que responder pelos gastos e receitas da conta que ele foi nomeado pela empresa, o mesmo deverá atuar em conjunto com o gestor de coluna com o intuito de atingir os resultados projetados. Esse modelo poderá apresentar conflito, uma vez que duas pessoas respondem pelas mesmos elementos de despesa ou receita na organização.

Para Santos et al. (2008) o objetivo principal do orçamento matricial é gastar menos e fazer mais no período seguinte se comparado com o atual, isso sem comprometer a mesma satisfação do cliente e remuneração ao acionista. Diferente do orçamento tradicional que, em geral, aumenta suas despesas para o próximo exercício.

Estes últimos autores, complementam que neste conceito o processo de avaliação entre os valores projetados e realizados parte do tempo zero, permitindo que os gestores tenham maior participação no processo. O gerenciamento matricial de despesas utiliza uma metodologia semelhante ao OBZ.

Padoveze (2011) acrescenta as principais características desse de orçamento:

- a) Controle cruzado das despesas e receitas com a incorporação do gestor de linha.
- b) Linhas e colunas.
- c) Gestor de linha é o responsável por determinadas contas contábeis definidos pela empresa.

- d) Gestor de coluna é o responsável pelo centro de custos de sua departamento ou atividades.
- e) Dupla responsabilidade, dois gestores controlando a mesma conta.
- f) Possibilidade de conflitos entre os gestores, neste caso, por exemplo, se o gestor de coluna quiser gastar mais recursos em determinado centro de custo, o gestor de linha poderá não concordar e iniciar o conflito.
- g) Aplicabilidade personalizada, neste ponto, dependendo da características de cada empresa é que devem ser definidas as contas que deverão ter o controle matricial. Deverão ser consideradas as mais importantes.
- h) Cultura orçamentária aberta a mudanças, da mesma forma que o OBZ, esse conceito exige dos gestores constante prestação de contas entre previsto *versus* realizado.

Também, o autor reforça que as vantagens desse conceito estão na redução dos riscos de erros devido ao compartilhamento das decisões e multiplicação dos conhecimentos e da cultura das outras unidades pela participação de mais pessoas. Com relação as desvantagens, os pontos destacados são maior demora na tomada de decisões devido a discussão com mais pessoas e choques de culturas e personalidades entre as unidades da companhia que acaba deixando as subsidiárias à margem das decisões mais importantes.

2.4.6 Orçamento flexível

Conforme Padoveze (2011, p. 27), “O orçamento flexível foi desenvolvido para tentar solucionar o problema dos ajustes do orçamento estático”. O autor também define que neste conceito, as alterações nos volumes são normais e as quantidades de vendas não devem ser fixadas. Com isso, todos os custos e despesas variáveis devem ser alterados conforme o comportamento do volume de vendas e para as despesas fixas, semifixas e semivariáveis são utilizadas as técnicas orçamentárias tradicionais.

Lunkes (2007) afirma que o orçamento não deve ser imposto de cima para baixo como um pacote fechado. Os custos variam em decorrência das mudanças no nível de atividade e os gestores devem ser orientados para essas variabilidades e, neste caso, não responsabilizados por má gestão.

O autor também destaca que esse conceito de orçamento permite a criação de cenários relacionados aos níveis de atividade esperado, dessa forma ajuda o gestor a lidar com as incertezas do ambiente.

Padoveze (2011) complementa que existem duas correntes. Uma defende que todas receitas e despesas variáveis devem ser alterados sempre que houver alteração nas quantidades vendidas e produzidas. A outra corrente entende que deve haver faixas de nível de atividade de modo a criar os principais cenários quantitativos para determinados volumes de vendas. O Quadro 3 demonstra essa última corrente.

Quadro 3 – Orçamento flexível para três faixas de nível de atividade de venda

| Orçamento por unidade | Dados Unitários (R\$) | Faixa 1 | Faixa 2 | Faixa 3 |
|---------------------------------------|-----------------------|---------|---------|---------|
| Níveis de atividades (unidades) | | 7.000 | 8.000 | 9.000 |
| Vendas | 31,00 | 217.000 | 248.000 | 279.000 |
| Materiais e componentes | 21,00 | 147.000 | 168.000 | 189.000 |
| Outros custos e despesas variáveis | 0,80 | 5.600 | 6.400 | 7.200 |
| Soma - custos e despesas variáveis | 21,80 | 152.600 | 174.400 | 196.200 |
| Margem de contribuição | 9,20 | 64.400 | 73.600 | 82.800 |
| Orçamento - gastos mensais | | | | |
| Custos fixos de manufatura | | 37.000 | 37.000 | 37.000 |
| Despesas comerciais e administrativas | | 33.000 | 33.000 | 33.000 |
| Total de custos e despesas fixas | | 70.000 | 70.000 | 70.000 |
| Resultado operacional | | -5.600 | 3.600 | 12.800 |

Fonte: adaptado de Padoveze (2011)

Padoveze (2011, p. 28) ainda reforça que “[...] a elaboração do orçamento flexível tem como ponto central a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis”. A maior crítica que esse modelo de orçamento enfrenta é por estar em desacordo parcial com o fundamento do orçamento, que é de prever o que acontecerá.

2.4.7 Orçamento contínuo (*rolling budget e rolling forecast*)

O orçamento contínuo, conforme Padoveze (2011), elimina a característica estática do orçamento tradicional. Ele segue dois modelos de processo orçamentário: *rolling budget* e o *rolling forecast*.

Rolling budget é um novo período de orçamento. Neste conceito, o autor indica que a principal característica está no período em que o orçamento é projetado,

em geral 12 meses. Dessa forma, à medida que um mês ou trimestre passa, esses períodos são excluídos do orçamento e novos são adicionados em seu lugar na projeção. Ou seja, um orçamento original para o ano civil, de janeiro a dezembro de X1, quando o mês de janeiro termina ele é eliminado do orçamento de X1 e é orçado o mês de janeiro de X2 e assim sucessivamente. Com isso, sempre haverá doze meses projetados em orçamento. Os dados do mês eliminado, neste caso de janeiro de X1, são utilizado para a projeção do novo mês, janeiro de X2. Como ponto negativo, o autor salienta que este modelo gera um consumo de tempo maior pela constante realização de orçamentos.

Rolling forecast é orçamento ajustado, ganha o destaque pelo autor por praticamente descaracterizar o processo orçamentário tradicional, pois são realizadas alterações periódicas no orçamento original. Como são feitas novas projeções e replanejamentos continuamente, fica difícil a comparação dos dados orçados *versus* os realizados, bem como o engajamento dos gestores por não ser necessária a justificativa das variações.

Lunkes (2007), valoriza esse conceito pelo fato de facilitar a realização do orçamento do exercício seguinte, uma vez que as projeções dos meses do próximo ano já foram realizados no ano atual.

2.4.8 *Balanced scorecard*

Para Kaplan e Norton (2000) o *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu na década de 1990 para solucionar problemas de mensuração. Os autores afirmam que essa ferramenta é indicada para solucionar as falhas que o orçamento apresenta na perspectiva de trabalhar fundamentalmente com indicadores financeiros e de curto prazo.

Os autores também citam algumas atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis que o BSC avalia o desempenho, diferente da ferramenta orçamentária: habilidade, competência e motivação dos empregados; inovação nos produtos e serviços; relacionamento e fidelidade dos clientes; bancos de dados e tecnologias da informação; processos operacionais e a imagem da empresa nas esferas políticas, regulamentárias e sociais. Além disso, Kaplan e Norton (2000) reforçam que empresas focalizadas na estratégia usam o BSC para inseri-las no centro dos processos gerenciais.

Conforme Frezatti (2009), o BSC compreende um conjunto de indicadores para a medida de desempenho de uma empresa. Essa ferramenta complementa o processo de planejamento estratégico, dispõe de um conjunto de medidas financeiras e operacionais balanceadas, seja para o curto ou longo prazo. Também contempla indicadores de tendência e os de ocorrência nas perspectivas interna e externa. O autor destaca que não há um conjunto de medidas padrão, cada empresa deve identificar quais são os indicadores mais adequados à sua missão, visão, estratégia, tecnologia, ambiente de negócio e cultura.

Padoveze (2011) acrescenta que os indicadores não precisam necessariamente ter metas, neste caso são controlados pela relação de tendência desejada.

Além disso, este autor indica que o BSC serve para o acompanhamento do dia a dia dos gestores individualmente e é um sistema simples e eficiente para o gerenciamento da estratégia da empresa. Esse conceito procura medir quatro perspectivas equilibradas:

- a) Financeira – está ligada ao objetivo da empresa, utiliza o lucro como medida de eficácia e indicadores operacionais e estratégicos. Indicadores essenciais: retorno sobre investimento/valor econômico agregado, a lucratividade e o aumento/mix de receita e produtividade da redução dos custos.
- b) Do cliente – está relacionada ao cliente, pois ele é a saída do processo e quem recebe o produto ou serviço da empresa. Indicadores essenciais: participação do mercado, aquisição de clientes, retenção dos clientes, lucratividade dos clientes e satisfação dos clientes.
- c) Dos processos internos de negócios – são os indicadores que destinados ao gerenciamento dos processos internos, contemplam os objetivos e metas para a gestão. Indicadores essenciais: devem estar ligados à eficiência dos processos e operações e à qualidade. Exemplos: medidas de repasses e refugo e defeitos por milhão.
- d) Do aprendizado e crescimento – aqui seu direcionamento é para o capital humano e intelectual, ou seja, a capacitação do funcionário que é o recurso mais importante do sistema da empresa. Indicadores essenciais: satisfação dos funcionários, a retenção dos funcionários, a lucratividade por funcionário e a produtividade por funcionário.

No Quadro 4 contém alguns exemplos de objetivos e indicadores estratégicos, de ocorrência e tendência, para melhor entendimento.

Quadro 4 – Objetivos e exemplos de indicadores estratégicos

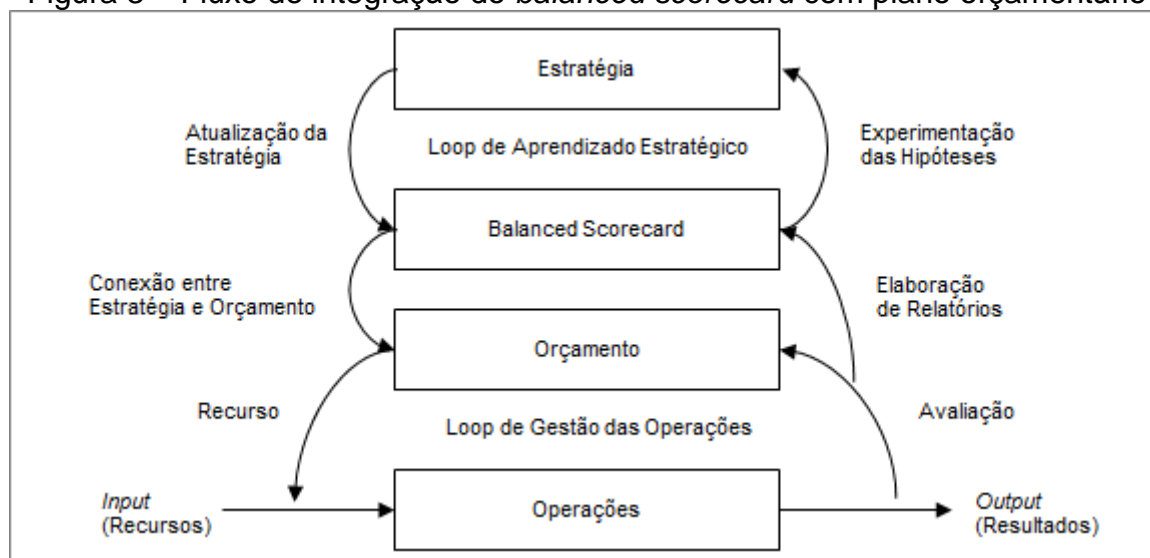
| Indicadores estratégicos | | |
|--|--|---|
| Objetivos Estratégicos | Indicadores de ocorrência | Indicadores de tendência |
| Financeira F1 - Melhorar lucros F2 - Ampliar mix de receitas F3 - Reduzir estruturas de custos | Retorno sobre investimentos Aumento de receita Mudança do custo de manutenção de depósitos | Variedade de produtos / serviços geradores de receita |
| Dos clientes C1 - Aumentar o nível de satisfação dos clientes com nossos produtos e pessoal C2 - Aumentar o nível de satisfação dos clientes "após a venda" | Participação no segmento Retenção de clientes | Profundidade no relacionamento Pesquisa de opinião sobre satisfação |
| Interna I1 - Compreender nossos clientes I2- Criar produtos inovadores I3 - Efetuar a venda cruzada dos produtos I4 - Transferir clientes para canais rentáveis I5 - Minimizar problemas operacionais I6 - Atendimento eficiente | Receita gerada por novos produtos Quociente de vendas cruzada Mudança de mix de canais Tempo de atendimento de solicitações | Ciclo de desenvolvimento de produtos Horas passadas com o cliente |
| Do aprendizado A1 - Desenvolver habilidades estratégicas A2 - Fornecer informações estratégicas A3 - Alinhar metas pessoais | Satisfação dos funcionários Receita por funcionário | Índice de cobertura de funções estratégicas Índice de disponibilidade de informações estratégicas Alinhamento de metas pessoais (%) |

Fonte: adaptado de Padoveze (2011)

Kaplan e Norton (2000) ainda definem que a integração do BSC ao orçamento ocorre por um processo de "loop duplo". O BSC, com a definição dos indicadores estratégicos, realiza a primeira etapa do processo de implementação do planejamento

estratégico. O orçamento, por sua vez, corresponde a segunda etapa com a implantação em nível tático e operacional. A Figura 3 demonstra esse fluxo.

Figura 3 – Fluxo de integração do *balanced scorecard* com plano orçamentário



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2000)

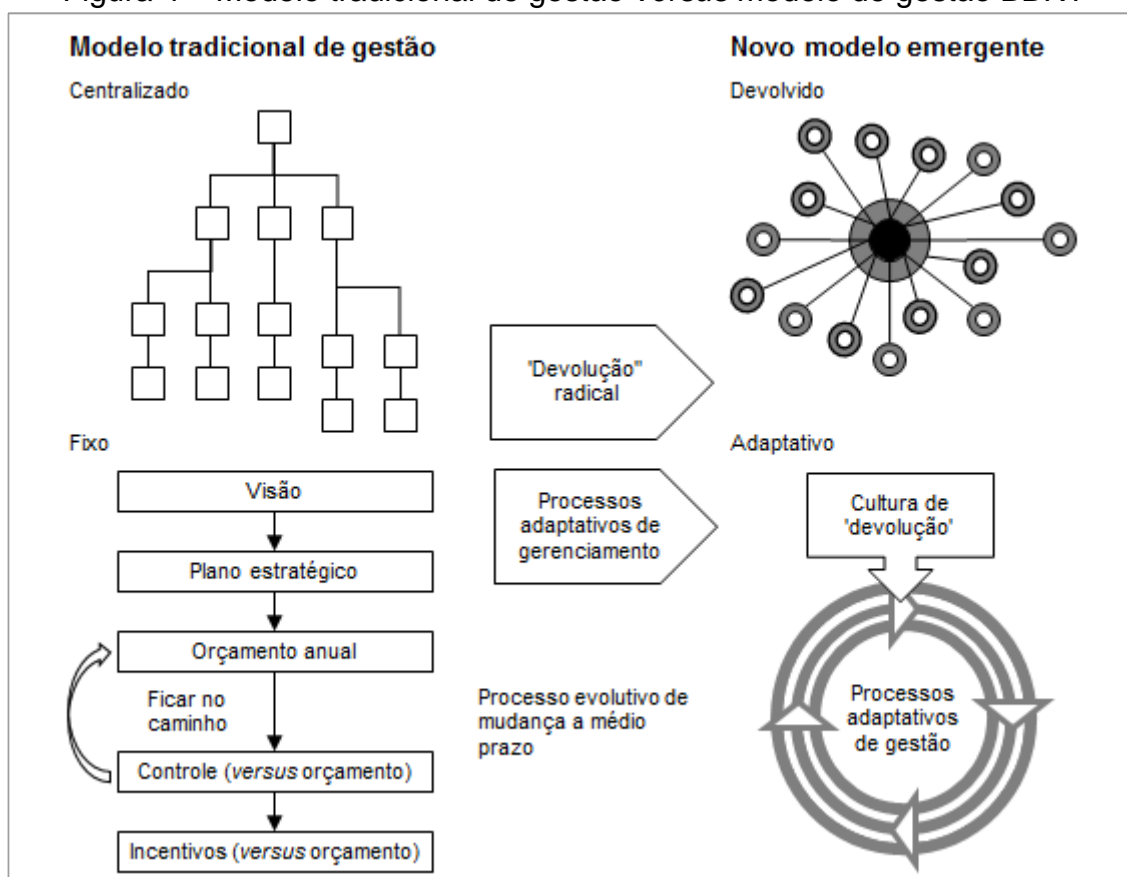
As dificuldades de integração do BSC com o orçamento para Kaplan e Norton (2000) são decorrentes da má implementação e das limitações e restrições do próprio modelo. Os autores entendem que neste caso as empresas perdem a oportunidade de ter uma visão mais sistêmica do processo de negócio.

2.4.9 *Beyond budgeting*

O *Beyond Budgeting* (BBRT), conforme Santos et al., foi projetado para superar as barreiras apresentadas pelo orçamento em uma economia globalizada, onde as empresas precisam ser mais competitivas. Esse modelo tem o objetivo de deixar as organizações mais flexíveis e adaptáveis, que ofereça autoconfiança e liberdade para os gestores pensarem diferente. Assim, tomarem decisões mais rápidas e desenvolverem projetos inovadores com equipes multifuncionais. Os autores destacam que os seus criadores, professores e pesquisadores dos Estados Unidos da América e Reino Unido, elaboraram um modelo de ferramenta que visa maior velocidade, inovação, ética e custos baixos. Também, salientam que para a sua utilização é necessário uma mudança radical com a descentralização da hierarquia nas organizações e, nessa linha, afirmam que este modelo significa um novo processo

de gestão e desempenho. A Figura 4 representa a diferença entre os esquemas de gestão tradicional e BBRT.

Figura 4 – Modelo tradicional de gestão *versus* modelo de gestão BBRT



Fonte: adaptado de *Beyond Budgeting Round Table*³ (2003 apud Padoveze, 2011)

Padoveze (2011, p. 54) relaciona os princípios básicos do BBRT:

- **Governança** – usar como base para a ação, não planos e relatórios de missão, mas fronteiras e valores bem definidos.
- **Responsabilidade pelo desempenho** – fazer com que os gestores se responsabilizem por resultados competitivos, e não pelo cumprimento de seus orçamentos.
- **Delegação** – dar para os funcionários liberdade para agir, não os controlando e reprimindo.
- **Estrutura** – organizar a empresa em torno de processos, e não em cima de funções e departamentos.
- **Coordenação** – organizar a interação dos processos da empresa por meio do planejamento de sistemas de informações que corram rapidamente, não detalhando ações com base em orçamentos.
- **Liderança** – desafiar e treinar os funcionários, em vez de comandá-los e controlá-los.
- **Atribuição de metas** – oferecer metas competitivas, e não orçamentos.

³ *Beyond Budgeting Round Table*, 2003 apud Padoveze, 2011.

- **Processo estratégico** – fazer do processo de definição da estratégia um ato contínuo e compartilhado, e não um evento anual de cima para baixo.
- **Administração antecipatória** – utilizar sistemas de antecipação para a administração da estratégia, e não para fazer correções de curto prazo.
- **Administração de recursos** – disponibilizar recursos para as operações quando necessários e a um custo justo, e não utilizá-los arbitrariamente a partir da cúpula administrativa.
- **Mensuração e controle** – utilizar alguns poucos indicadores-chaves de desempenho para controlar os negócios, e não um detalhado conjunto de relatórios de variação.
- **Motivação e recompensas** – organizar as recompensas com base no desempenho competitivo da empresa e da unidade específica do gestor, e não em metas predefinidas.

Na prática, para o autor, o BBRT é um modelo que se caracteriza pela gestão descentralizada da alta administração. É revisado constantemente em função do mercado, seus indicadores são negociados com os gerentes e as metas são flexíveis e baseadas em benchmarking. Por fim, os recursos não são destinados para atender metas anuais preestabelecidas, mas para atender as necessidades atuais da organização.

Além disso, Padoveze (2011) explica que o papel da alta administração também é de reforçar os princípios, crenças, vocação e os valores da empresa para os gerentes operacionais. Estes últimos, por sua vez, além de revisar e aprovar periodicamente as metas que foram definidas com a alta direção, devem estabelecer os objetivos estratégicos e metas de médio prazo para suas equipes. Estas metas devem ser desafiadoras e factíveis de serem alcançadas. Os elementos que representam as atribuições da gestão no BBRT são: metas, planejamento, recursos, coordenação, controle e prêmios/recompensas.

2.5 PRÉ-REQUISITOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UM ORÇAMENTO

Santos et al. (2008) relacionam alguns pré-requisitos para a implantação de um orçamento e afirma que falta ou incompletude de algum deste são as principais causas do seu insucesso.

- a) Estrutura organizacional – toda a estrutura da empresa, em todos os níveis hierárquicos, deverá participar do planejamento orçamentário auxiliando com a elaboração e controle dos seus objetivos e metas.

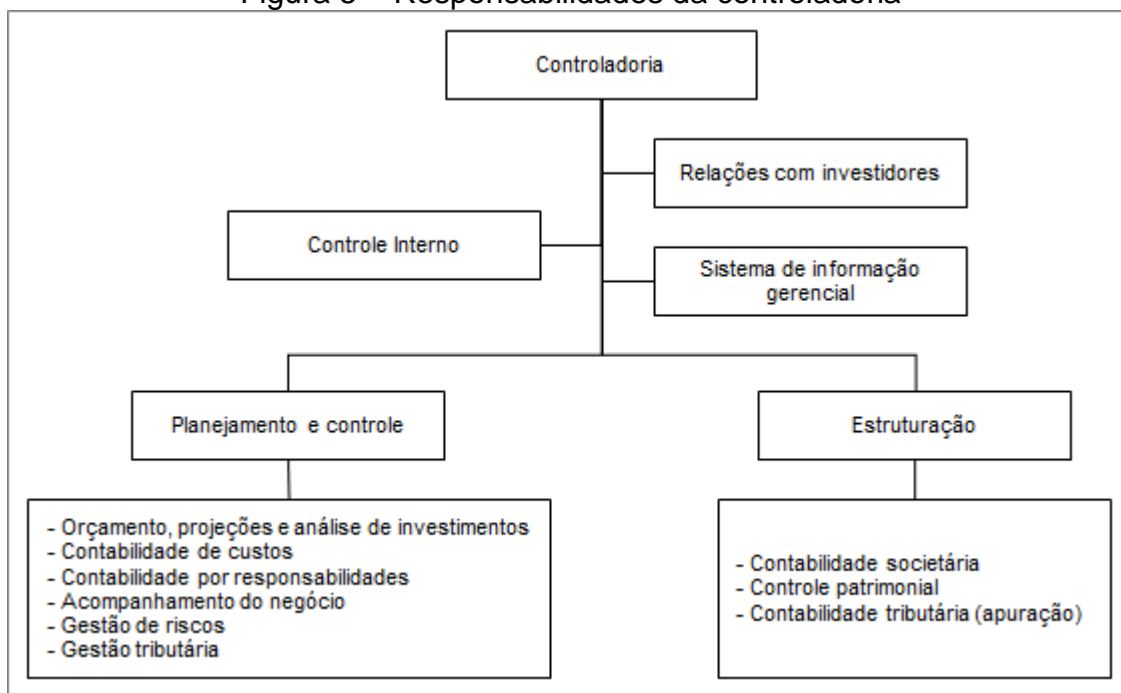
- b) Criação de um comitê de planejamento orçamentário – é o responsável por fixar os objetivos e metas da empresa, deve levar em consideração os ambientes externo e interno da empresa.
- c) Comprometimento em relação ao orçamento – todos os envolvidos deverão ser responsabilizados pelo estabelecimento, controle e atingimento dos objetivos e metas do orçamento.
- d) Sistema de custos integrados à contabilidade – é necessário que haja essa integração para que se elabore e verifique os resultados dos orçamentos de vendas e produção.
- e) Contabilidade por centros de lucro, custos ou de resultado – a divisão é necessária por permitir criar e controlar metas por unidades e responsáveis.
- f) Sistema orçamentário flexível – a empresa deve possuir um sistema informatizado flexível, ou mesmo planilhas de cálculos, que permita ajustes devido a conjuntura econômica, alterações na estrutura da empresa e etc.

Padoveze (2011) indica que existem poucos *softwares* adequados para essa tarefa. Os mais conhecidos são: Hyperion, Adayton, Cognos, Prophix da Extend Software, OFA da Oracle Finance Analyzer e o Excel da Microsoft que é o mais utilizado.

Sá e Moraes (2005), por experiência, reforça a necessidade do comprometimento da diretoria. Essa ferramenta exige planejamento, cria compromissos, exige disciplina, limita poderes e conseqüentemente gera atritos. Assim, precisa vir de cima, do alto escalão, da própria presidência ou matriz.

Padoveze (2011) complementa que é necessário uma estrutura de controladoria na empresa, pois o orçamento é de sua responsabilidade e não da área de finanças como ocorre em algumas empresas. A Figura 5 indica quais são as responsabilidades da controladoria.

Figura 5 – Responsabilidades da controladoria



Fonte: Padoveze (2011)

Conforme a indicado na Figura 5 o orçamento está na sequência das responsabilidades de planejamento e controle que também são atribuições da controladoria.

2.6 ETAPAS INICIAIS PARA IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO

Para Padoveze (2011, p. 14) a controladoria tem papel fundamental nesse processo, pois é responsável pela realização e coordenação das etapas de organização do orçamento, bem como a ligação entre os gestores com o comitê orçamentário. As etapas que o autor considera para organizar o plano orçamentário são:

- Proposta de um cronograma de atividades para o processo orçamentário.
- Instalação do comitê orçamentário.
- Definição do modelo de processo orçamentário.
- Definição das premissas gerais orçamentárias.
- Revisão e definição dos sistemas de apoio e de elaboração dos orçamentos.
- Revisão e definição dos relatórios de acompanhamento.
- Revisão e definição da estrutura contábil a ser utilizada.

2.6.1 Cronograma de atividades do processo orçamentário

No Quadro 5 é apresentado um exemplo de cronograma orçamentário.

Quadro 5 – Cronograma do processo orçamentário

| Atividades | Mês/Quinzena | | | | |
|---|--------------|------|------|------|------|
| | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. |
| Definir premissas estratégicas | ■ | | | | |
| Definir políticas internas e conjuntura econômica | ■ | | | | |
| Validar premissas com o Conselho | ■ | | | | |
| Divulgar cronograma de elaboração/instruções | ■ | | | | |
| Elaborar propostas orçamentárias | | ■ | ■ | ■ | |
| Orçamento de Vendas | | ■ | ■ | | |
| Orçamento de produção ou fabricação | | ■ | ■ | | |
| Orçamento de estoques | | | ■ | | |
| Orçamento dos custos de matéria-prima | | | ■ | | |
| Orçamento de mão de obra direta | | | ■ | | |
| Orçamento dos custos indiretos de fabricação | | | ■ | | |
| Orçamento das despesas de vendas e administrativas | | | ■ | | |
| Orçamento de Pessoal | | | ■ | | |
| Orçamento do custo do produto vendido | | | ■ | | |
| Orçamento da demonstração do resultado do exercício | | | ■ | | |
| Orçamento de caixa | | | ■ | | |
| Orçamento de investimento | | | ■ | | |
| Orçamento do balanço patrimonial | | | ■ | | |
| Consolidar propostas orçamentárias | | | | ■ | |
| Apresentar aos Diretores de Setores | | | | ■ | |
| Realizar revisões e ajustes | | | | ■ | |
| Apresentar ao Conselho | | | | | ■ |
| Realizar revisões e ajustes | | | | | ■ |
| Aprovação pelo Conselho e divulgação | | | | | ■ |
| Avaliação do processo orçamentário | | | | | |

Fonte: adaptado de Sá e Moraes (2005)

O cronograma do processo orçamentário deve contemplar as peças orçamentárias definidas por cada organização e seus respectivos prazos, portanto não há um modelo único de cronograma.

2.6.2 Comitê orçamentário

Padoveze (2011, p. 12) também estabelece que devem participar do comitê orçamentário o *controller* e os principais membros da diretoria executiva. Além de definir os objetivos e metas da empresa, as demais atribuições do comitê são:

1. Rever e definir o processo orçamentário.
2. Estabelecer o cronograma.
3. Selecionar o cenário a ser utilizado.
4. Explicitar os objetivos e as metas estratégicas.
5. Rever e definir os tipos de orçamento a serem empregados.
6. Rever e definir os conceitos de orçamento a serem usados.
7. Definir as premissas gerais orçamentárias.

2.6.3 Modelos de processos orçamentário

Existem dois modelos básicos de processo orçamentário, a grande diferença deles está no seu início. No primeiro modelo a controladoria é responsável pela elaboração das peças orçamentárias. Em seguida são enviadas para o comitê e somente após a aprovação é que os gestores procedem com os reparos que entenderem necessários. No segundo modelo, os gestores são os responsáveis pela elaboração das peças orçamentárias e após concluídas são enviadas para a controladoria. Com isso, este modelo é considerado mais participativo que o primeiro, contudo, mais demorado, pois a controladoria dispõe das informações necessárias para sua elaboração e os gestores não. A escolha depende da cultura da empresa e seu modelo de gestão (PADOVEZE, 2011).

As etapas para cada modelo orçamentário estão nos Quadro 6 e Quadro 7.

Quadro 6 – Primeiro modelo de processo orçamentário

| | Etapas | Área responsável |
|-----|---|---|
| 1 | Preparação das peças orçamentárias | Controladoria |
| 2 | Aprovação inicial | Comitê orçamentário |
| 3 | Remessa aos responsáveis | Controladoria |
| 4 | Retorno das peças orçamentárias com as sugestões dos responsáveis | Todas as áreas responsáveis por peças orçamentárias |
| 5 | Revisão dos orçamentos recebidos | Controladoria e comitê orçamentário |
| 6 | Ajuste das sugestões com base nas reorientações do comitê | Controladoria e áreas responsáveis |
| 7 | Conclusão das peças orçamentárias | Controladoria |
| 8 | Elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis | Controladoria |
| 9* | Controle orçamentário | Controladoria |
| 10* | Reporte das variações | Áreas responsáveis |

* Etapas mensais rotineiras do controle entre o real e o orçado, já em execução no período analisado.

Fonte: adaptado de Padoveze (2011)

Quadro 7 – Segundo modelo de processo orçamentário

| | Etapas | Área responsável |
|----|--|---|
| 1 | Preparação das peças orçamentárias | Todas as áreas responsáveis por peças orçamentárias |
| 2 | Revisão das peças recebidas | Controladoria |
| 3 | Discussão com os responsáveis | Controladoria e áreas responsáveis |
| 4 | Análise para aprovação | Controladoria e comitê orçamentário |
| 5 | Retorno das peças orçamentárias com as sugestões e determinações do comitê | Controladoria |
| 6 | Ajuste das sugestões e determinações do comitê | Controladoria e áreas responsáveis |
| 7 | Análise final para aprovação | Controladoria e comitê orçamentário |
| 8 | Conclusão das peças orçamentárias | Controladoria |
| 9 | Elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis | Controladoria |
| 10 | Controle orçamentário | Controladoria |
| 11 | Reporte das variações | Áreas responsáveis |

Fonte: adaptado de Padoveze (2011)

As etapas dos modelos orçamentários variam entre as organizações, pois são definidas com base na sua estrutura organizacional e planejamento do processo orçamentário.

2.6.4 Premissas gerais orçamentárias

Conforme Sá e Moraes (2005, p. 60), “O orçamento tem a obrigação de embasar suas premissas em hipóteses viáveis, possíveis e prováveis.” Com isso, eles indicam que para iniciar o orçamento, é necessário compreender todo o cenário econômico para o período em que o orçamento é realizado. Neste caso, um cenário recessivo leva a projeções de vendas mais conservadoras, previsão de inadimplência mais pessimistas e a concessão de crédito mais restritiva.

Estes autores indicam que ao definir meta de lucro, na verdade estão sendo indicados os balizadores de metas de receita e despesas, de modo que a empresa possa pagar seus financiamentos e remunerar os seus acionistas. Além disso, deve-se definir as metas desempenho. Também, defendem que deve haver um equilíbrio para a realização das projeções. Deve-se considerar os dados históricos da empresa, porém é necessário entender o comportamento dos mesmo para que eles não representem uma limitação nas projeções para o período orçado.

As premissas gerais orçamentárias, para Padoveze (2011), devem conter os parâmetros de referência que irão nortear as peças do orçamento. Algumas, dependendo da sua relevância, deverão ser definidas pelo comitê orçamentário. Um exemplo são os aumentos salariais por mérito. O Quadro 8 contém um exemplo de relação de premissas orçamentárias.

Quadro 8 – Premissas orçamentárias

| Premissas orçamentárias | |
|---|---------------|
| Programa de produção - unidades/ano | 200.000 |
| Número de funcionários | 4.500 |
| Encargos sociais previstos - média | 92% |
| Horas extras máximas | 2% |
| Aumentos salariais - data base | 4% |
| Aumentos de mérito - % mensal | 0,2% |
| Taxa de câmbio - % | 7% |
| Taxa de US\$ - inicial | R\$ 3,10 |
| Taxa de US\$ - final | R\$ 3,32 |
| Inflação anual – país | 6% |
| Aumento de lista de preços | 4% |
| Inflação interna | 4% |
| Taxa de Juros de Longo Prazo - empréstimos nacionais | 10% |
| Taxa de juros média - empréstimos estrangeiros | 3,5% + Câmbio |
| Taxa de juros média - aplicações financeiras | 10% |
| Imposto de Renda Retido na Fonte - aplicações financeiras | 15% |
| Investimentos necessários | R\$ 35.000 |
| Política de contas a receber | 50 dias |
| Política de estocagem | 90 dias |
| Política de fornecedores | 30 dias |

Fonte: adaptado de Padoveze (2011)

As organizações também fazem uso de outras premissas orçamentárias não relacionadas no Quadro 8 devido sua cultura organizacional e ambiente em que estão inseridas.

2.6.5 Sistemas de apoio e elaboração de orçamento

Sistemas de apoio são os sistemas utilizados para a geração de informações para a elaboração dos orçamentos. Quanto maior sua integração com o sistema de informações contábeis da empresa, melhor será a qualidade de dados para a realização do processo orçamentário. Exemplos: Hyperion, Adayton, Cognos, Prophix da Extend Software, OFA da Oracle Finance Analyzer e o Excel da Microsoft (PADOVEZE, 2011).

Sá e Moraes (2005) reforçam que estes sistemas recebem os dados que comporão as hipóteses com base nos parâmetros estabelecidos, geram relatórios com as projeções de balanço patrimonial, demonstrativos dos resultados do exercício e os fluxos de caixa.

2.6.6 Relatórios de acompanhamento

Sá e Moraes (2005) indicam que em geral alguns softwares possuem recursos para o acompanhamento do orçamento, recebem os dados das movimentações realizadas do sistema de informações contábil da empresa e os cruzam periodicamente com os dados orçados.

Para os autores, existe uma diferença importante entre os relatórios contábeis e os orçamentários, onde os primeiros apresentam uma visão fiscal e os demais uma visão gerencial. As receitas, despesas, impostos diretos e comissões, nos demonstrativos orçamentários, são consolidados pelos seus processos ou atividades, produto ou linha de produto, enquanto nos demonstrativos de resultado da contabilidade, pela natureza de sua conta contábil. Assim, dificulta a apuração da margem de contribuição por produto ou linha de produto que são visões que compõem um orçamento. Isso demonstra que a estrutura de um demonstrativo do resultado do exercício, em alguns casos não é adequado para um orçamento. Com isso é necessário a realização de relatórios especificamente orçamentários.

2.6.7 Revisão da estrutura contábil

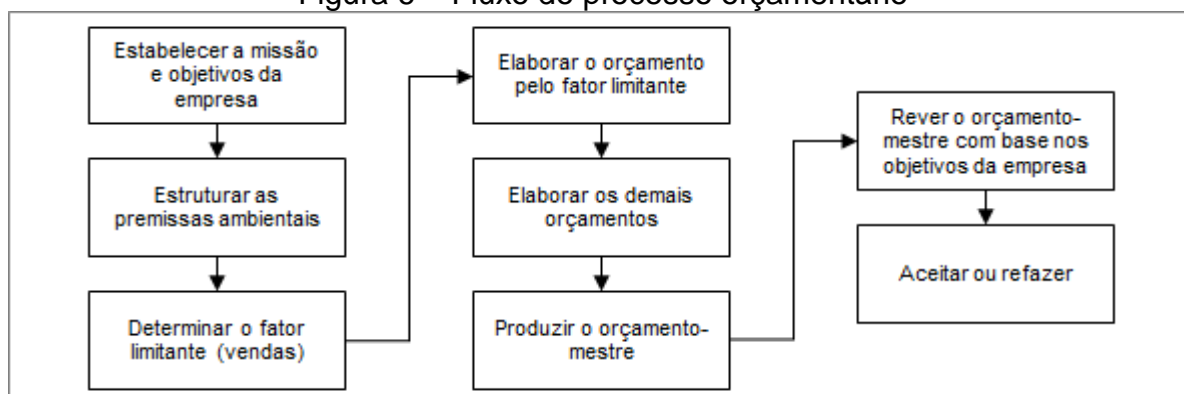
Conforme Sá e Moraes (2005), os centros de custos, de lucro e unidades de negócio devem estar estruturados tal qual o processo orçamentário. Assim, será possível sua integração e monitoramento. Para tal, os autores conceituam:

- a) Centro de receita – corresponde a todo produto, atividade, processo ou departamento que gere receita.
- b) Centro de custos – são as unidades da empresa onde são apropriados os gastos. Podem ser departamentos, diretorias, divisões, seções ou setores da empresa e todas respectivas partes subordinadas. Exemplo: o setor está subordinado à seção, que está subordinada a divisão, que está subordinada a diretoria de um departamento. Portanto, a estrutura dos centros de custos é baseada no organograma da empresa e se acumulam de baixo para cima em um sistema de “cascatas ascendentes”.
- c) Centro de lucros – é todo produto, processo, atividade ou departamento que gere margem de contribuição. Neste caso é o produto da integração de centros de receita com centros de custos.

2.7 PLANO ORÇAMENTÁRIO

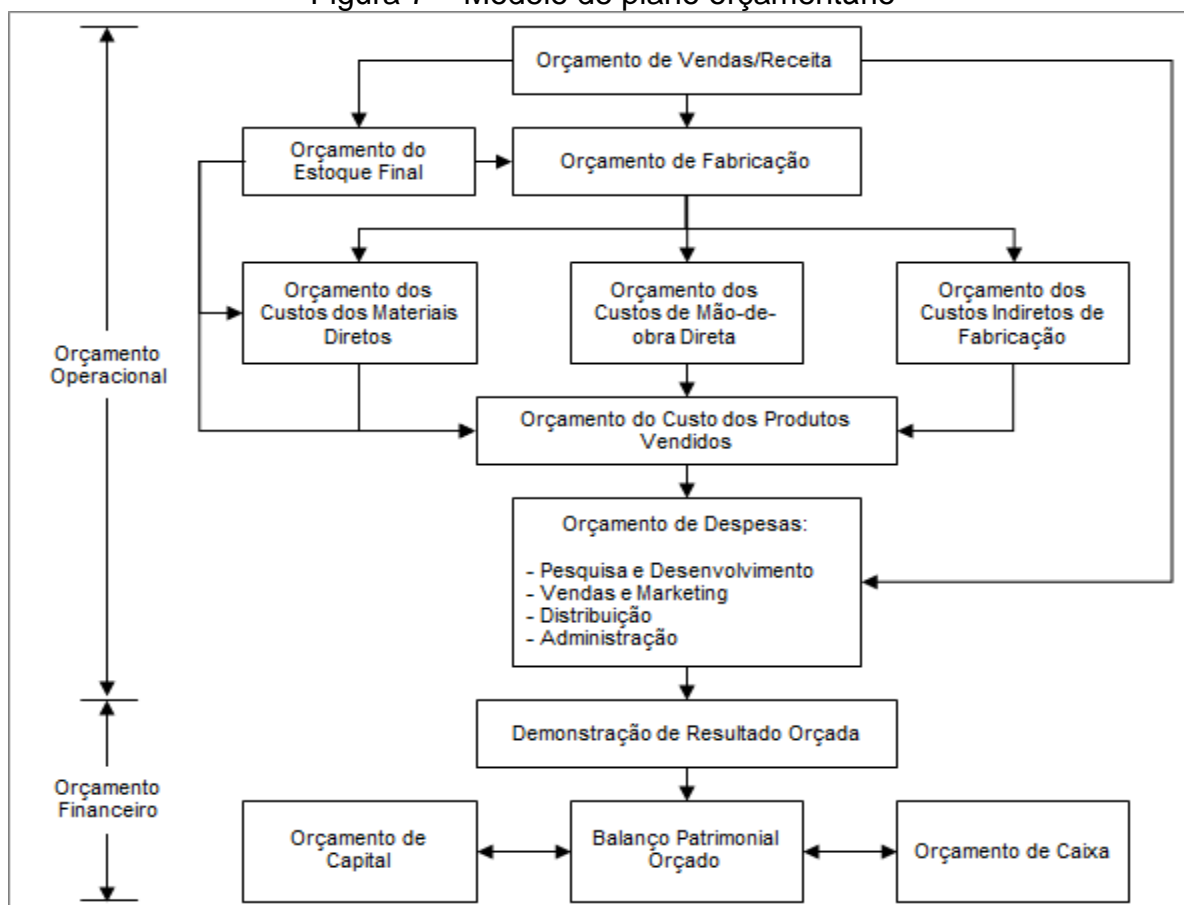
O fluxo do processo e modelo do plano orçamentário são representados nas Figuras 6 e 7 respectivamente.

Figura 6 – Fluxo do processo orçamentário



Fonte: adaptado de Padoveze (2011)

Figura 7 – Modelo de plano orçamentário



Fonte: adaptado de Horngren, Foster e Datar⁴ (2000 apud Lunkes, 2007)

⁴ Horngren, Foster e Datar, 2000 apud Lunkes, 2007.

2.7.1 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas, para Lunkes (2007), corresponde a previsão de vendas para um determinado período. Nele são estimados as quantidades de cada produto ou serviço que a empresa planeja vender ou prestar, seus preços e impostos incidentes, assim projetando sua receita. Também podem ser incluídos a quantidade de clientes, vendas à vista ou a prazo e outras informações. O autor destaca que para realizar as projeções, devem ser considerados tanto os fatores externos quanto os internos da organização, pois serão seus fatores limitadores ou de restrição.

Conforme Sá e Moraes (2005, p. 81), “A projeção de vendas é a base de todo o orçamento empresarial. Praticamente todo o restante do planejamento orçamentário baseia-se na estimativa das vendas.” Deve-se considerar para uma correta estimativa, o cenário econômico regional, nacional e global, pesquisa de mercado, análise da concorrência, projeção de faturamento por linha de produto e seus respectivos preços praticados por regiões, determinação de receita bruta, deduções de vendas e receita líquida.

Padoveze (2011) complementa que devido aos demais orçamentos, em geral, estarem baseados no orçamento de vendas, ele passa a ser o fator limitante de todo o processo orçamentário. Para a primeira etapa deste orçamento o autor apresenta três métodos para a realização das projeções:

- a) Método estatístico – é baseado em modelos estatísticos de correlações e análise setorial com o uso de recursos computacionais ou análise de tendências. Esse método é indicado quando o passado permite projetar o futuro. Os critérios utilizados são:
 - Correlação com o crescimento do setor ou do produto interno bruto.
 - Análise de tendência – regressão linear, mínimos quadrados.
 - Combinação dos dois métodos anteriores.
 - Pesquisa de mercado.
 - Correlação ou participação no tamanho do mercado.
- b) Coletas de dados das fontes de origem de vendas – as informações para a realização das projeções são obtidas dos centros vendedores e consolidadas pela controladoria. Esse método é considerado frágil por ter diversas fontes de dados, porém com a integração dos sistemas entre as

empresas e conseqüente geração de informações para avaliar as estimativas de vendas, essa fragilidade pode ser reduzida.

- c) Uso final do produto – esse método é utilizado quando a empresa conhece o uso final do produto de seus clientes e sabe o que eles irão vender e por conseqüência é possível realizar a projeção das suas vendas. Esse modelo tende a crescer devido aos conceitos atuais de fornecimento e terceirização entre as empresas. Neste caso, eles podem e devem trocar informações pertinentes às projeções de vendas e programações. As tecnologias de informações, decorrentes do comércio eletrônico, tendem a aproximar ainda mais os clientes e fornecedores.

A segunda etapa do orçamento de vendas é o orçamento de preços, conforme o autor, neste orçamento devem ser representados os valores por produto, com impostos, para aos seus respectivos mercados. Além disso, deverá ser considerado, conforme as premissas orçamentárias, os reajustes projetados sobre os preços de vendas a partir dos meses preestabelecidos.

O autor ainda destaca que a terceira etapa corresponde aos impostos sobre vendas, devem ser considerados todas as incidências tributárias sobre o produto, os mercados de destino, regiões, esferas (municipais, estaduais ou federais), incentivos para clientes ou setores e outros.

A quarta etapa é o orçamento de receita mensal por produto e mercados, são calculadas as receitas bruta e líquida de impostos sobre vendas. Padoveze (2011) indica que neste orçamento podem ser calculados a projeção do saldo de contas a receber e a projeção da provisão para créditos incobráveis, ambos mês a mês.

Como uma alternativa, este autor destaca que o orçamento de vendas pode ser realizado de uma forma mais simplificada. Assim, ao invés de realizar o orçamento mês a mês, é feito uma projeção de vendas com dados quantitativos para o ano e são considerados preços e taxas médias. Posteriormente é aplicada uma sazonalidade mensal.

Além disso, deve-se considerar a complexidade da organização, caso haja divisões por unidades de negócios, ou se a empresa tem a contabilidade dividida por centro de lucros, cada uma deverá realizar o seu respectivo orçamento levando em consideração os demais pontos elencados anteriormente (PADOVEZE, 2011).

No Quadro 9 é apresentado um modelo de orçamento de vendas considerando o valor unitário de R\$ 80,00 já com os impostos sobre vendas de 20%.

Quadro 9 – Orçamento de vendas

| | Jan. | Fev. | Mar. |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|
| Previsão de vendas (unidades) | 3.000 | 3.500 | 4.000 |
| Preço unitário com impostos (R\$) | 80,00 | 80,00 | 80,00 |
| Receita bruta (R\$) | 240.000 | 280.000 | 320.000 |
| Impostos sobre vendas (20%) | 48.000 | 56.000 | 64.000 |
| Receita líquida (R\$) | 192.000 | 224.000 | 256.000 |

Fonte: adaptado de Lunkes (2007)

A receita líquida projetada no orçamento de vendas para o primeiro trimestre é R\$ 672.000,00 e o valor dos impostos sobre vendas de R\$ 168.000,00.

2.7.2 Orçamento de produção ou fabricação

Para Padoveze (2011, p. 91), “O orçamento de produção é consequência do orçamento de vendas.” Da mesma forma que o orçamento de vendas é considerado como o fator limitante do processo orçamentário, embora seja bem menos comum, o orçamento de produção também poderá ser quando a entidade não possuir capacidade produtiva suficiente para atender a demanda projetada por vendas. Outro fator preponderante para esse orçamento é a política de estocagem de produto pronto. Esse parâmetro é somado na quantidade projetada de vendas e posteriormente é descontado o volume de peças referente o estoque inicial. O resultado dessa equação corresponde ao orçamento de produção.

No Quadro 10 é indicado um modelo de orçamento de produção.

Quadro 10 – Orçamento de produção

| | Jan. | Fev. | Mar. | Abr. |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Previsão de vendas (unidades) (Quadro 9) | 3.000 | 3.500 | 4.000 | 4.500 |
| (+) Estoque final (10% da previsão de vendas do mês seguinte) | 350 | 400 | 450 | 500 |
| Total previsão necessária (unidades) | 3.350 | 3.900 | 4.450 | 5.000 |
| (-) Estoque inicial (corresponde ao estoque final do mês anterior) | 300 | 350 | 400 | 450 |
| Previsão de produção (unidades) | 3.050 | 3.550 | 4.050 | 4.550 |

Fonte: adaptado de Lunkes (2007)

Lunkes (2007) também chama a atenção para a definição dos volumes de estoque, pois o excesso de estoque num mês pode levar a redução de produção e demissões no mês seguinte. Em contrário, a falta de estoque pode gerar perda de

vendas e custos maiores para tentar atender as demandas de clientes, como exemplo aumento de horas extras.

Padoveze (2011) acrescenta que deve ser considerado o orçamento de capacidade operacional e logística. Nesta etapa, é avaliado se a empresa e sua cadeia de fornecedores têm condições de atender a demanda de comercialização indicada no orçamento de vendas ou se é necessário o aumento ou redução de recursos.

O orçamento de capacidade operacional tem como objetivo quantificar a capacidade de cada equipamento e a produtividade da mão de obra, comparando-as com a necessidade gerada pelos programas de produção e venda (PADOVEZE, 2011, p. 96).

Este autor também indica que o orçamento de logística,

[...] está bastante ligado às questões quantitativas e qualitativas relacionadas a suprimento de materiais, transporte de materiais e produtos, movimentação interna de materiais, sistemas de armazenamento, tecnologia de embalagens, comercialização e distribuição de produtos e serviços. Ele também está ligado à integração de todos os componentes da cadeia que compõem a logística, buscando sua maior eficiência (PADOVEZE, 2011, p. 98).

Os responsáveis por realizar estes orçamentos são os setores que respondem por estas atividades. Eles devem ser encaminhados para a controladoria, assim servirão de entrada de dados para as demais peças orçamentárias (PADOVEZE, 2011).

O orçamento de produção, conforme Lunkes (2007), após sua conclusão, permite gerar a estimativa dos custos de matéria-prima, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação.

2.7.2.1 Orçamento dos custos de matéria-prima

Padoveze (2011) indica que após definidas as quantidades projetadas de vendas e produção, é preciso estabelecer os gastos necessários para a operacionalização destas demandas. Com isso, deve-se considerar os materiais constantes nas estruturas dos produtos e as despesas que os departamentos carecem para atingir esses objetivos. O autor complementa que após os orçamentos de vendas e compras é possível realizar o orçamento de impostos a recolher sobre

mercadorias. Para este são considerados os valores do saldo dos impostos a recolher e a pagar.

Para Lunkes (2007) o objetivo do setor de compras é adquirir os materiais resultantes do plano de produção no momento certo e ao preço planejado. Assim, para calcular este orçamento, utiliza-se o volume de cada matéria-prima (MP) projetada com base no orçamento de produção, mais o estoque final preestabelecido para a mesma, descontando o seu estoque inicial, e multiplica-o pelo seu respectivo custo unitário.

Lunkes (2007) complementa que o orçamento de MP estabelece os padrões do consumo e a relação entre a quantidade de cada tipo de MP e o volume de produção, a relação entre o consumo de MP e as horas de mão de obra direta ou de horas máquina e estudos de padrões de engenharia. No Quadro 11 é exemplificado um modelo de orçamento dos custos de MP, sendo o consumo por produto de 2,00 kg de MP com custo unitário de R\$ 5,00.

Quadro 11 – Orçamento dos custos de MP

| | Jan. | Fev. | Mar. |
|--|--------|--------|--------|
| Previsão de produção (unidades) (Quadro 10) | 3.050 | 3.550 | 4.050 |
| MP por unidade (kg) | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| Total de MP necessária (kg) | 6.100 | 7.100 | 8.100 |
| (+) Estoque de MP final (10% da previsão de produção do mês seguinte) | 710 | 810 | 910 |
| Total de MP necessária (kg) | 6.810 | 7.910 | 9.010 |
| (-) Estoque de MP inicial (corresponde ao estoque final do mês anterior) | 610 | 710 | 810 |
| Previsão de MP (kg) | 6.200 | 7.200 | 8.200 |
| Custo unitário previsto de MP (R\$) | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| Custo total previsto de MP (R\$) | 31.000 | 36.000 | 41.000 |

Fonte: adaptado de Lunkes (2007)

Neste quadro constata-se que o custo total previsto de MP para o primeiro trimestre é de R\$ 108.000,00 para um total de 21.600 kg consumidos.

2.7.2.2 Orçamento dos custos de mão de obra direta

Lunkes (2007) afirma que o principal objetivo do orçamento de mão de obra direta é projetar a necessidade de recursos humanos. Para a definição de custo, a equação utilizada é determinar o número de horas necessárias para produzir cada

produto e multiplicá-lo pelo volume do produto projetado no orçamento de produção. Após, esse resultado deverá ser multiplicado pela taxa/hora média de remuneração, incluindo os encargos, do departamento, do centro de custo ou operação. Para o número de funcionários é utilizado a quantidade total de horas de mão de obra direta (MOD) necessárias para atender o volume de produção.

Santos et al. (2008) acrescentam que para o cálculo dessa projeção deve-se usar como base a quantidade de horas padrão, que é calculada pela área de engenharia, necessária para produzir uma unidade do respectivo produto.

Para Lunkes (2007) esse orçamento é de responsabilidade dos gerentes de produção e é crítico por definir o número de empregados preparados para atender à demanda de fabricação projetada. O modelo de orçamento de MOD é representado no Quadro 12. Foi considerado o valor previsto de MOD unitária de R\$ 10,00 e que é necessário 2 horas para fabricação de cada produto.

Quadro 12 – Orçamento de MOD

| | Jan. | Fev. | Mar. |
|---|--------|--------|--------|
| Previsão de produção (unidades) (Quadro 10) | 3.050 | 3.550 | 4.050 |
| MOD por unidade (horas) | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| Total de MOD necessária (horas) | 6.100 | 7.100 | 8.100 |
| Previsão de valor de MOD (R\$) | 10,00 | 10,00 | 10,00 |
| Custo total previsto de MOD (R\$) | 61.000 | 71.000 | 81.000 |

Fonte: adaptado de Lunkes (2007)

No Quadro 12 identifica-se que o custo total previsto de MOD para o primeiro trimestre é de R\$ 213.000,00.

2.7.2.3 Orçamento dos custos indiretos de fabricação

Os Custos Indiretos de Fabricação (CIF), conforme Santos et al. (2008), são os responsáveis pela existência do sistema de custeio, uma vez que compõem o custo total dos produtos e com isso devem ter um tratamento especial.

Para Lunkes (2007, p. 48), “O total do orçamento de custos indiretos depende do comportamento individual dos demais custos e do nível de fabricação.” A responsabilidade deste orçamento também é dos gerentes de produção. Os custos indiretos são divididos em fixos e variáveis.

O autor citado acima esclarece que os custos fixos são considerados no cálculo independente do volume de produção, neste caso, somados ao valor total dos custos variáveis do período. Estes, por sua vez, estão relacionados diretamente ao volume de fabricação, assim, como exemplo, a empresa identifica que os custos variáveis sofrerão alterações devido as horas de MOD. Neste caso basta multiplicar a unidade do custo variável pelo total de horas necessária para produzir o volume previsto.

Sá e Moraes (2005) complementam que os gastos fixos são compostos pelos custos e despesas fixas e são divididos em quatro tipos:

- a) Gastos fixos padrão – são uma imposição do processo operacional, podem ser dimensionados para a realização das atividades e são essenciais para a sua realização.
- b) Gastos fixos proporcionais – são gastos obrigatoriamente gerados em decorrência dos gastos fixos padrão e a empresa não tem interferência sobre eles, exemplo encargos trabalhistas.
- c) Gastos semifixos – são gastos que têm uma relação com os gastos fixos padrão, porém neste caso a empresa tem o controle sobre os mesmos, um exemplo é se temos menos funcionários podemos reduzir as despesas com telefones.
- d) Gastos fixos discricionários – não tem relação com as dotações orçamentárias e metas a serem atingidas por serem definidas politicamente pela direção da empresa, por exemplo o investimento de 5% em verbas para propaganda e publicidade.

Os autores ainda reforçam a importância na classificação das despesas e os centros de custos em padrão e discricionário pelo fato que de os custos padrão são definidos de forma técnica e objetiva e os discricionário em decorrência de políticas e subjetividade.

No Quadro 13 é demonstrado um modelo orçamentos dos CIF.

Quadro 13 – Orçamento dos CIF

| | Jan. | Fev. | Mar. |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Custos Variáveis | R\$ | R\$ | R\$ |
| Material indireto = R\$ 1,00 para cada 1 hora MOD | 6.100 | 7.100 | 8.100 |
| Mão de obra indireta (MOI) = R\$ 1,50 para cada 1 hora MOD | 9.150 | 10.650 | 12.150 |
| Energia elétrica = R\$ 0,50 para cada 1 hora MOD | 3.050 | 3.550 | 4.050 |
| Manutenção = R\$ 0,20 para cada 1 hora MOD | 1.220 | 1.420 | 1.620 |
| Total Variável | 19.520 | 22.720 | 25.920 |
| Custos Fixos | | | |
| Salário supervisão = R\$ 20.000 fixo por mês | 20.000 | 20.000 | 20.000 |
| Depreciação = R\$ 4.500 fixo por mês | 4.500 | 4.500 | 4.500 |
| Taxas e Seguros = R\$ 3.000 fixo por mês | 3.000 | 3.000 | 3.000 |
| Manutenção = R\$ 5.700 fixo por mês | 5.700 | 5.700 | 5.700 |
| Total Fixos | 33.200 | 33.200 | 33.200 |
| Total CIF (Total Variável + Total Fixo) | 52.720 | 55.920 | 59.120 |
| Horas MOD (Quadro 12) | 6.100 | 7.100 | 8.100 |
| Taxa de Rateio dos CIF (Total CIF / Total Horas MOD) | 7,88 | | |

Fonte: adaptado de Lunkes (2007)

O modelo representado no Quadro 13 determina qual o valor que deve ser considerado como taxa de rateio para os CIF sobre o total de horas de MOD, neste caso com o valor de R\$ 7,88.

2.7.3 Orçamento das despesas de vendas e administrativas

Segundo Lunkes (2007), são considerados para este orçamento todas as despesas administrativas, comerciais, financeiras e gastos em geral destinados para a gestão das operações da empresa, como por exemplo a depreciação dos bens de escritório, seguros, taxas, energia elétrica, entre outros. A responsabilidade de preparar estes orçamentos são os gerentes de cada departamento.

O autor indica que para melhor controle do orçamento de despesas dos departamentos, eles podem ser combinados com os orçamentos dos custos indiretos. Assim, compartilham os mesmo conceitos e metodologia de cálculo para fixos e variáveis. No Quadro 14 é indicado um orçamento de despesas de vendas e administrativas.

Quadro 14 – Orçamento de despesas de vendas e administrativas

| | Jan. | Fev. | Mar. |
|---|--------|--------|--------|
| Despesas Variáveis | R\$ | R\$ | R\$ |
| Comissão de vendas = R\$ 3,00 para cada unidade vendida | 9.000 | 10.500 | 12.000 |
| Frete = R\$ 1,00 para cada unidade vendida | 3.000 | 3.500 | 4.000 |
| Total Variável | 12.000 | 14.000 | 16.000 |
| Despesas Fixas | | | |
| Propaganda = R\$ 5.000 fixo por mês | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Salários de vendas = R\$ 3.000 fixo por mês | 3.000 | 3.000 | 3.000 |
| Salários administração = R\$ 12.500 fixo por mês | 12.500 | 12.500 | 12.500 |
| Depreciação = R\$ 1.500 fixo por mês | 1.500 | 1.500 | 1.500 |
| Taxas e seguros = R\$ 1.000 fixo por mês | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| Total Fixos | 23.000 | 23.000 | 23.000 |
| Total Despesas | 35.000 | 37.000 | 39.000 |
| Unidades vendidas (Quadro 9) | 3.000 | 3.500 | 4.000 |

Fonte: adaptado de Lunkes (2007)

Para Sá e Moraes (2005) o item mais importante dos gastos fixos é a despesa de pessoal, onde são considerados os custos com a folha de pagamento e todos os custos relacionados. Com isso, parte da elaboração de um conjunto de planilhas, sendo uma com a equipe atual, as admissões e demissões previstas em número de pessoas. A segunda planilha compreende os valores dos salários que são multiplicados pelo número de funcionários definidos na primeira planilha. Já na terceira planilha são calculados os encargos e benefícios.

2.7.4 Orçamento do custo do produto vendido

O Custo do Produto Vendido (CPV) é calculado multiplicando as unidades vendidas pelo custo unitário do produto. Já o custo unitário do produto é obtido pela soma do custo unitário do material direto, do custo unitário da mão de obra direta e da taxa de rateio dos custos indiretos de fabricação. Assim, para calcular o orçamento do CPV, basta somar o resultado da multiplicação dos custos unitários dos produtos e suas respectivas quantidades vendidas de um determinado período (LUNKES, 2007).

Santos et al. (2008) acrescentam que para o cálculo do orçamento do CPV deve ser considerado o produto do custo unitário médio e a sua quantidade vendida no período.

No Quadro 15 é representado um orçamento do custo unitário do produto. Neste exemplo foi considerado que para cada produto é consumido de 2 kg de material direto, 2 horas de MOD e um rateio de CIF de 2 horas.

Quadro 15 – Orçamento do custo unitário do produto

| Elemento de custo | Quantidade | Custo unitário (R\$) | Custo total (R\$) |
|--|------------|----------------------|-------------------|
| Material direto (custo unitário Quadro 11) | 2 kg | 5,00 | 10,00 |
| MOD (custo unitário Quadro 12) | 2 horas | 10,00 | 20,00 |
| CIF (custo unitário Quadro 13) | 2 horas | 7,88 | 15,76 |
| Total custo unitário | | | 45,76 |

Fonte: adaptado de Lunkes (2007)

No Quadro 16 é exemplificado o orçamento do CPV.

Quadro 16 – Orçamento do CPV

| | Jan. | Fev. | Mar. |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Unidades vendidas (Quadro 9) | 3.000 | 3.500 | 4.000 |
| Total custo unitário (R\$) (Quadro 15) | 45,76 | 45,76 | 45,76 |
| CPV (R\$) | 137.280 | 160.160 | 183.040 |

Fonte: autor da presente pesquisa (2015)

2.7.5 Orçamento da demonstração do resultado do exercício

Lunkes (2007) define que a projeção da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é elaborada a partir dos orçamentos de vendas, de fabricação, do custo do produto vendido e das despesas operacionais. Também devem ser consideradas as tributações conforme legislação vigente, por exemplo Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social (CS).

Conforme Santos et al. (2008) a DRE projetada, em geral, segue a mesma regra definida na Lei das Sociedades por Ações no seu artigo 187. Estes autores destacam que ela demonstra uma informação que é fundamental para o planejamento de longo prazo de uma empresa, sua capacidade de gerar ou não resultados positivos.

Em suma, para Santos et al. (2008, p. 135) o orçamento da DRE

[...] permite a análise da formação do resultado econômico da empresa, isto é, o resultado previsto com base nas políticas de vendas, estoques e produção, bem como com base nas despesas pagas ou incorridas para a geração da receita projetada.

No Quadro 17 é apresentado um modelo de orçamento da DRE considerando uma empresa tributada como lucro real, IR de 15% e CS de 9%.

Quadro 17 – Orçamento da DRE

| | Jan. | Fev. | Mar. |
|--|----------|----------|----------|
| Receita Bruta | R\$ | R\$ | R\$ |
| Vendas (Quadro 9) | 240.000 | 280.000 | 320.000 |
| (-) Deduções | -48.000 | -56.000 | -64.000 |
| Impostos (Quadro 9) | -48.000 | -56.000 | -64.000 |
| Receita Líquida | 192.000 | 224.000 | 256.000 |
| CPV | -137.280 | -160.160 | -183.040 |
| MP (dados dos Quadros 9 e 15) | -30.000 | -35.000 | -40.000 |
| MOD (dados dos Quadros 9 e 15) | -60.000 | -70.000 | -80.000 |
| CIF (dados dos Quadros 9 e 15) | -47.280 | -55.160 | -63.040 |
| Lucro Bruto | 54.720 | 63.840 | 72.960 |
| Despesa Operacional | -35.000 | -37.000 | -39.000 |
| Despesas de Vendas e Administrativas (Quadro 14) | -35.000 | -37.000 | -39.000 |
| Lucro Operacional | 19.720 | 26.840 | 33.960 |
| CS (9%) | -1.775 | -2.416 | -3.056 |
| IR (15%) | -2.958 | -4.026 | -5.094 |
| Lucro Líquido | 14.987 | 20.398 | 25.810 |

Fonte: adaptado de Lunkes (2007)

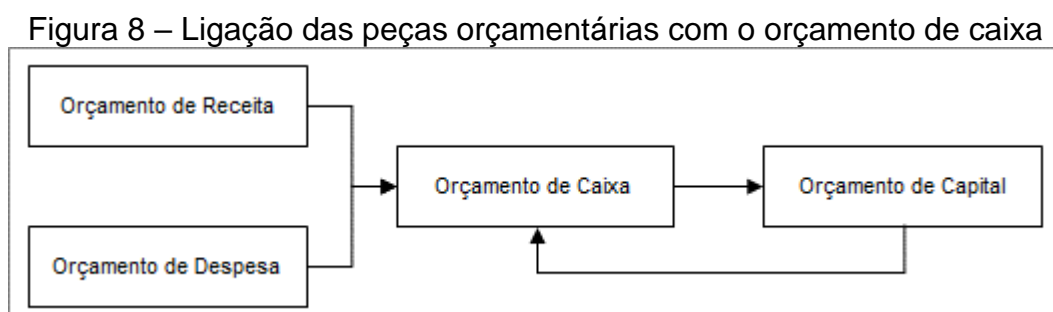
Para o cálculo do CPV no Quadro 17 foram considerados os dados dos Quadros 9 e 15. Por exemplo, no caso da MP foi considerado o custo total de material direto por produto indicado no Quadro 15, R\$ 10,00, multiplicado pelo volume de vendas no Quadro 9, em janeiro 3.000 unidades. Com isso, o resultado do custo de MP consumida nos produtos vendidos em janeiro foi de R\$ 30.000,00 fevereiro R\$ 35.000,00 e março R\$ 40.000,00. Para os demais custos de MOD e CIF, os valores foram calculados utilizando a mesma regra e informações constantes nestes quadros.

2.7.6 Orçamento de caixa

Para Sá e Moraes (2005, p. 151), “O orçamento de caixa nada mais é que o fluxo de caixa projetado, mês a mês, ao longo do período que está sendo orçado.”

O objetivo do orçamento de caixa, segundo Lunkes (2007), é garantir os recursos financeiros para atender às operações estabelecida nas demais peças orçamentárias. Ele permite que se identifique através das projeções se haverá deficiência ou excessos de recursos monetários, assim permitindo a tomada de ações

pertinentes com antecedência. Seja para buscar mais recursos com custos menores ou no caso de excesso avaliar novos investimentos. Na figura 8 é demonstrado a relação do orçamento de caixa com os demais orçamentos.



Fonte: adaptado de Sá e Moraes (2005)

O Quadro 18 representa o orçamento de contas a receber, foi definido para este modelo que 60% do pagamento por parte dos clientes é à vista e 40% no mês seguinte. O valor a receber, ou saldo inicial de janeiro é R\$ 60.000,00, neste caso não foi considerado perdas com não cobráveis.

Quadro 18 – Orçamento de contas a receber

| | Jan. | Fev. | Mar. | Abr. |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Contas a receber (dezembro) | 60.000 | | | |
| Vendas janeiro (Quadro 9) | 144.000 | 96.000 | | |
| Vendas fevereiro (Quadro 9) | | 168.000 | 112.000 | |
| Vendas março (Quadro 9) | | | 192.000 | 128.000 |
| Total de entradas | 204.000 | 264.000 | 304.000 | 128.000 |

Fonte: adaptado de Lunkes (2007)

O Quadro 19 demonstra o orçamento de pagamento dos fornecedores, foi definido para este modelo que 50% do pagamento aos fornecedores é à vista e 50% no mês seguinte. O saldo inicial de janeiro é R\$ 12.000,00.

Quadro 19 – Orçamento de pagamento dos fornecedores

| | Jan. | Fev. | Mar. | Abr. |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Fornecedores (dezembro) | 12.000 | | | |
| Compras janeiro (Quadro 11) | 15.500 | 15.500 | | |
| Compras fevereiro (Quadro 11) | | 18.000 | 18.000 | |
| Compras março (Quadro 11) | | | 20.500 | 20.500 |
| Total de saídas | 27.500 | 33.500 | 38.500 | 20.500 |

Fonte: adaptado de Lunkes (2007)

O Quadro 20 corresponde ao orçamento de caixa. O saldo inicial de janeiro é R\$ 45.000,00 e os salários de MOD, os CIF, exceto depreciação, são pagos no mês de lançamento. A empresa irá comprar um veículo à vista no valor de R\$ 35.000,00 em fevereiro e paga seus tributos nos mês seguinte. O saldo inicial dos impostos sobre vendas é de R\$ 40.000,00 e o total de CS e IR é de R\$ 3.000,00. Por fim, foi considerado o pagamento de empréstimo e aplicação no valor de R\$ 20.000,00 cada no mês de março.

Quadro 20 – Orçamento de caixa

| | Jan. | Fev. | Mar. |
|--|----------|----------|----------|
| Saldo inicial | 45.000 | 35.780 | 20.627 |
| Entradas | | | |
| Vendas (Quadro 18) | 204.000 | 264.000 | 304.000 |
| Total das entradas | 204.000 | 264.000 | 304.000 |
| Total em caixa | 249.000 | 299.780 | 324.627 |
| Saídas | | | |
| Fornecedores (MP) (Quadro 19) | -27.500 | -33.500 | -38.500 |
| Salários (MOD) (Quadro 12) | -61.000 | -71.000 | -81.000 |
| CIF (Quadro 13) | -48.220 | -51.420 | -54.620 |
| Despesas de vendas e administrativas (Quadro 14) | -33.500 | -35.500 | -37.500 |
| Impostos sobre vendas (Quadro 9) | -40.000 | -48.000 | -56.000 |
| CS e IR (Quadro 17) | -3.000 | -4.733 | -6.442 |
| Investimentos | 0 | -35.000 | 0 |
| Total das saídas | -213.220 | -279.153 | -274.062 |
| Excesso ou deficiência | 35.780 | 20.627 | 50.566 |
| Financiamento | | | |
| Empréstimo | | | -20.000 |
| Aplicação financeira | | | -20.000 |
| Saldo final | 35.780 | 20.627 | 10.566 |

Fonte: adaptado de Lunkes (2007)

2.7.7 Orçamento de investimento

Para Padoveze (2011, p. 132), “O fato é que o orçamento de investimento abarca os investimentos dos planos operacionais iniciados no passado e em execução no período orçamentário.” Assim, este orçamento tem relação direta com o planejamento estratégico e com os planos de curto prazo. Podemos verificar isso quando há necessidades de investimentos em equipamentos para atender as demandas de projetos definidos para exercícios futuros, embora suas definições tenham sido tomadas no passado. O autor indica que nele também é compreendido

os investimentos identificados e necessários para o período em curso. No Quadro 21 é exemplificado um orçamento de investimento, sendo apontado o valor referente a compra do furgão conforme o orçamento de caixa.

Quadro 21 – Exemplo de orçamento de investimento

| Discriminação | Unidade fabril X | Administração | Total |
|---------------|------------------|---------------|---------------|
| Janeiro | 0 | 0 | 0 |
| Fevereiro | 35.000 | 0 | 35.000 |
| Março | 0 | 0 | 0 |
| Abril | 0 | 0 | 0 |
| Maió | 0 | 0 | 0 |
| Junho | 0 | 0 | 0 |
| Julho | 0 | 0 | 0 |
| Agosto | 0 | 0 | 0 |
| Setembro | 0 | 0 | 0 |
| Outubro | 0 | 0 | 0 |
| Novembro | 0 | 0 | 0 |
| Dezembro | 0 | 0 | 0 |
| Total | 35.000 | 0 | 35.000 |

Fonte: adaptado de Padoveze (2011)

O orçamento de investimento, para Lunkes (2007), é fundamental para a concretização das metas orçamentárias. Conforme o autor, as empresas precisam investir cada vez mais e não há margem para erros. Assim, ele indica três métodos de avaliação:

- a) Valor Presente Líquido (VPL) – corresponde a comparação do valor presente de todas as entradas relacionadas a investimentos com os valores presente de todas as saídas de caixa. O investimento é aceitável quando o VPL for igual ou maior que zero, caso contrário não. Sua fórmula é: $VPL = \text{valor presente das entradas de caixa} - \text{investimento inicial}$. No Quadro 22 é demonstrado um exemplo de cálculo do VPL. Foi considerando o investimento indicado no orçamento de caixa no valor de R\$ 35.000,00. O mesmo gera um aumento no fluxo de caixa de R\$ 9.500,00 por ano durante 5 anos e é exigido uma taxa de retorno de 10% ao ano. Neste caso, só foi considerado uma única saída de caixa quando da sua aquisição.

Quadro 22 – Exemplo de cálculo do VPL

| Fluxo de caixa | Anos | Montante (R\$) | Fator (10%) | Valor presente (R\$) |
|-------------------------|-------|----------------|-------------|----------------------|
| Investimento Inicial | 0 | -35.000 | 1,0000 | -35.000 |
| Entradas de caixa anual | 1 - 5 | 9.500 | 3,7908 | 36.012 |
| VPL | | | | 1.012 |

Fonte: adaptado de Lunkes (2007)

- b) Taxa Interna de Retorno (TIR) – esse método difere do VPL por determinar o rendimento potencial do investimento. Esse método reconhece o valor do dinheiro no tempo, baseia-se numa técnica de fluxo de caixa descontado. Em resumo, a TIR é a taxa de desconto que faz o VPL = R\$ 0. A sua fórmula é representada na Figura 9, onde II é o investimento inicial, FC_t é o valor presente das entradas de caixa e j é a taxa de desconto igual ao custo de capital da empresa.

Figura 9 – Fórmula da TIR

$$\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+j)^t} - II$$

Fonte: adaptado de Lunkes (2007)

A TIR calculada para os dados do exemplo indicado no VPL é 11,13% e pode ser calculada pela função TIR do Microsoft Excel® ou por meio da calculadora financeira.

- c) Método *Payback* – indica qual é o período de tempo para recuperar o capital investido, ou seja, quanto tempo é necessário para recuperar o custo do capital investido através das entradas de caixa por ele produzido. Sua fórmula é: Período de *payback* = investimento inicial / entradas anuais de fluxo de caixa. No Quadro 23 é apresentado o *payback* para os mesmos dados já apresentados no VPL.

Quadro 23 – Período de *payback*

| Período de <i>payback</i> | |
|--|--------|
| Investimento Inicial (R\$) | 35.000 |
| Incremento no fluxo de caixa por ano (R\$) | 9.500 |
| <i>Payback</i> (anos) | 3,7 |

Fonte: autor da presente pesquisa (2015)

Conforme Frezatti (2009, p. 73), “Os investimentos são os gastos que trarão benefícios futuros para mais de um período.” Com isso, a empresa deve reconhecê-los no período de sua vida útil e apropriá-los em parcelas periódicas (comumente mensal) ao resultado (no caso, sua depreciação).

Padoveze (2011, p. 133) ainda reforça que cada peça do ativo fixo deve possuir uma peças orçamentária, pois além de repercutirem diretamente no orçamento de caixa, complementam os orçamentos de depreciação por centro de custos e fornecem subsídios para o orçamento de financiamentos. O autor indica algumas peças orçamentárias aplicáveis:

- Orçamento de aquisição de investimentos em outras empresas.
- Orçamento de venda de investimentos em outras empresas.
- Orçamento de aquisição de imobilizados.
- Orçamento de venda de imobilizados.
- Orçamento de despesas geradoras de intangíveis.
- Orçamento de baixa de ativos intangíveis.
- Orçamento de depreciações, exaustões e amortizações das novas aquisições e baixas.

Outro destaque dado pelo autor é para o orçamento de financiamentos, pois eles podem ter sua origem na necessidade de realização de novos investimentos e para outras atividades, por exemplo para fundos de programas estratégicos de propaganda. O objetivo deste orçamento é prever a obtenção de fundos, os gastos para sua manutenção e os pagamentos previstos.

2.7.8 Orçamento do balanço patrimonial

A projeção do Balanço Patrimonial (BP), conforme Santos et al. (2008), demonstra os ativos e passivos da organização decorrentes das políticas de vendas, de produção, de estocagem e de pagamento das despesas e recebimento das receitas previstas nas peças orçamentárias.

Macedo e Corbari (2014) complementam que o BP projetado tem base nos orçamentos operacionais, financeiros e de aquisição de ativos. Essas projeções permitem apuração dos indicadores financeiros. Os autores ainda destacam que

O BP orçado combina uma estimativa do balanço no início do período com o orçamento operacional, materializado na DRE orçada, e com o orçamento de investimentos (aquisição de ativos) e de financiamento (empréstimos). A finalidade é gerar informações sobre os aspectos de endividamento, disponibilidades financeiras decorrentes dos investimentos em ativos de longo prazo (MACEDO; CORBARI, 2014, p. 170).

O BP poderá ser projetado ao término de cada mês, trimestre ou ano. Ele poderá ser apresentado de forma a permitir a comparação da projeção com o período já encerrado (LUNKES, 2007).

No Quadro 24 é apresentado o BP projetado ao final do primeiro trimestre do ano X2, considerando os modelos de peças orçamentárias adotadas no presente estudo. Também foram utilizadas algumas informações complementares como: contas a receber a longo prazo no valor de R\$ 1.000,00; participação em outras empresas R\$ 800,00; terrenos no valor de R\$ 130.500,00; imóvel R\$ 90.000,00; máquinas e equipamentos R\$ 25.000,00; pesquisa e desenvolvimento R\$ 6.438,00; empréstimos e financiamentos no curto prazo no valor de R\$ 80.000,00 e no longo prazo R\$ 20.000,00; outras contas a pagar R\$ 600,00; capital social R\$ 200.000,00.

Quadro 24 – BP projetado 31/03/X2

| ATIVO | R\$ | PASSIVO | R\$ |
|---|---------|---------------------------------------|---------|
| ATIVO CIRCULANTE | 183.708 | PASSIVO CIRCULANTE | 173.250 |
| Caixa (Quadro 20) | 10.566 | Fornecedores (Quadro 19) | 20.500 |
| Aplicações financeiras (Quadro 20) | 20.000 | IR e CS a recolher (Quadro 17) | 8.150 |
| Contas a receber (Quadro 18) | 128.000 | Impostos a recolher (Quadro 17) | 64.000 |
| Estoque | 25.142 | Empréstimos e financiamentos | 80.000 |
| MP (Quadro 11) | 4.550 | Outras contas a pagar | 600 |
| Produtos acabados (Quadros 10 e 15) | 20.592 | PASSIVO NÃO CIRCULANTE | 20.000 |
| ATIVO NÃO CIRCULANTE | 270.738 | Exigível a longo prazo | 20.000 |
| Realizável a longo prazo | 1.000 | Empréstimos e financiamentos | 20.000 |
| Contas a receber | 1.000 | PATRIMÔNIO LÍQUIDO | 261.195 |
| Ativo permanente | 269.738 | Capital social | 200.000 |
| Investimentos | 800 | Lucros acumulados (Quadro 17) | 61.195 |
| Participação em outras empresas | 800 | | |
| Imobilizado | 262.500 | | |
| Terreno | 130.500 | | |
| Imóvel | 90.000 | | |
| Veículos (Quadro 21) | 35.000 | | |
| Máquinas e equipamentos | 25.000 | | |
| (-) Depreciação acumulada (Quadros 13 e 14) | -18.000 | | |
| Diferido | | | |
| Pesquisa e desenvolvimento | 6.438 | | |
| Total do Ativo | 454.446 | Total do Passivo + Patrimônio Líquido | 454.446 |

Fonte: adaptado de Lunkes (2007)

2.7.9 Avaliação do processo orçamentário

Na avaliação do processo orçamentário, conforme Lunkes (2007), pode ser utilizado um conjunto de técnicas e indicadores para extrair das peças orçamentárias informações úteis para a tomada de decisões. O autor destaca os indicadores de liquidez, endividamento, rotação, valoração e rentabilidade.

Para Padoveze (2011) o controle orçamentário é o ponto central do orçamento empresarial, pois não existe orçamento sem o comparativo e análise do previsto *versus* realizado. O autor destaca os principais objetivos de controle:

- a) Identificar e analisar as variações ocorridas.

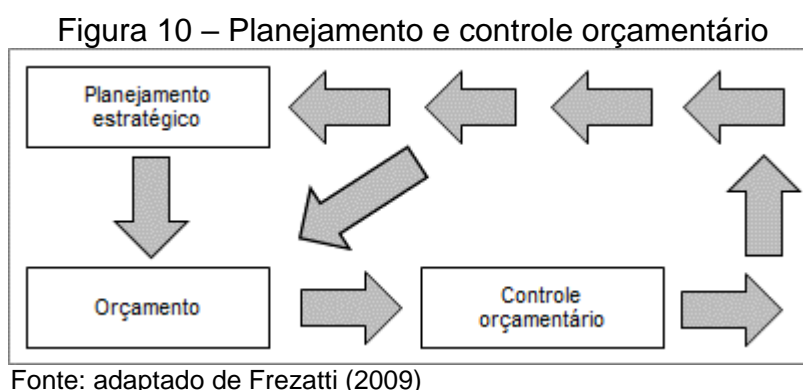
- b) Corrigir erros verificados.
- c) Ajustar o plano orçamentário quando for necessário para garantir bons resultados empresariais.

O autor acrescenta que o controle orçamentário é responsabilidade individual dos gestores de cada centro de custo, porém a controladoria deve apoiá-los e propor ações. Como verificado anteriormente, a responsabilidade geral do processo orçamentário é da controladoria.

Frezatti (2009, p. 79) reforça que

Uma vez estabelecidos no plano estratégico os indicadores que devem ser utilizados na análise do orçamento, eles devem ser calculados. No caso da existência do *balanced scorecard*, analogamente, os indicadores definidos devem ser proporcionados para que possam ser analisados e aprovados ou não. Dessa maneira, uma vez disponibilizados os demonstrativos, uma série de análises pode ser feita.

A Figura 10 indica a relação entre o planejamento e o controle orçamentário.



Este último autor define que o controle orçamentário permite a organização identificar o quanto os seus resultados estão próximos dos planejados, sejam das variáveis monetárias ou não monetárias. O papel do gestor nesta etapa é identificar quais são suas metas, resultados realizados, analisá-los e, se for o caso, definir ações que ajustem as metas no futuro ou manter as que foram definidas.

Padoveze (2011) também indica um modelo de relatório para o acompanhamento do plano orçamentário conforme Quadro 25. Cada centro de custo deve ter o seu relatório e cada gestor deve ter um relatório, seguindo o mesmo modelo, consolidando as suas peças orçamentárias.

Quadro 25 – Exemplo de relatório de acompanhamento orçamentário

| Discriminação | Do mês (R\$) | | | | Até o mês (R\$) | | | | Dados anuais (R\$) | | | |
|-----------------|--------------|--------|----------|---|-----------------|--------|----------|---|--------------------|--------|----------|---|
| | Real. | Orçado | Variação | % | Real. | Orçado | Variação | % | Real. | Orçado | Variação | % |
| Receita/despesa | | | | | | | | | | | | |
| Centro de custo | | | | | | | | | | | | |

Fonte: adaptado de Padoveze (2011)

Através dos relatórios de controle orçamentário, para Padoveze (2011), é possível realizar as análises das variações e identificar seus motivos, assim fundamentando os depoimentos dos gestores responsáveis pelos orçamentos e operações. A diferença dos valores realizados e orçados ocorre fundamentalmente por dois elementos: quantidade real diferente da quantidade orçada e preço real diferente de preço orçado. Com isso, o autor indica a fórmula para cálculo das variações em valor do real *versus* orçado: $\text{Variação em valor} = \text{diferença de preço} + \text{diferença de quantidade}$.

Exemplo: no orçamento está previsto percorrer 12.000 km em um determinado período ao custo de R\$ 0,50 por km. Ao concluir esse período verificou-se que houve um reajuste de R\$ 0,08 no custo por km e foi percorrido 10.000 km.

- Orçamento: 12.000 km a R\$ 0,50 = R\$ 6.000
- Real: 10.000 km a R\$ 0,58 = R\$ 5.800
- Variação: R\$ 200 favorável

Após identificar as variações, o autor sugere a análise indicada na Figura 36.

Quadro 26 – Exemplo de como identificar variações

| | |
|------------------------|---|
| Variação de preço | (quantidade real X preço real) - (quantidade real X preço orçado) (10.000 km X R\$ 0,58) - (10.000 km X R\$ 0,50) = + R\$ 800 desfavorável |
| Variação de quantidade | (quantidade real X preço orçado) - (quantidade orçada X preço orçado) (10.000 km X R\$ 0,50) - (12.000 km X R\$ 0,50) = + R\$ 1.000 favorável |
| Resumo | Variação total = Variação de preço + Variação de quantidade Variação total = R\$ 800 (desfavorável) + R\$ 1.000 favorável = + R\$ 200 (favorável) |

Fonte: adaptado de Padoveze (2011)

Padoveze (2011) complementa que o orçamento também pode ser utilizado como sistema para autorização de gastos. Neste caso o gestor pode utilizar a verba de despesas aprovada em seu orçamento sem a necessidade de nova confirmação. Outra prática é a definição de faixas para a liberação dos gastos, ou seja, são definidos limites de valores que os gestores têm autonomia para utilização. Com isso, o gestor precisa pedir uma reconfirmação para a realização das despesas ao seu superior hierárquico se o gasto for superior do limite preestabelecido.

Este autor reforça que as análises das variações são recomendadas para os itens do processo orçamentário que sejam relevantes. Deve-se levar em consideração o custo/benefício, pois essas atividades consomem tempo e recursos. Assim, não é recomendado dedicar esforços para análises de pontos que não trarão resultados significativos para a organização.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa foco deste estudo de caso é brasileira, fabrica e comercializa acessórios automotivos voltados para a personalização de veículos automotores. Foi fundada há 28 anos na Serra Gaúcha e se destaca pelo seu pioneirismo, inovação, design, tecnologia e qualidade dos produtos. Por definição da mesma, o seu nome será tratado com sigilo e por isso será chamada de Acessórios Brasil.

A empresa atua em 33 países e fornece para grandes montadoras como Ford, General Motors, Mitsubishi, Toyota, Peugeot e Volkswagen, além do *aftermarket* (mercado de reposição). Seu mix de produtos é composto de protetores frontais, estribos, santantônios, engates de reboque, bagageiros, capotas marítimas, protetores de caçamba, protetores de porta-malas, guinchos, faróis, entre outros itens.

Em 2011 a companhia transferiu-se para um moderno parque industrial com 25 mil metros quadrados de área construída em Flores da Cunha. Projetada com conceitos de sustentabilidade, ecoeficiência e compromisso social, a nova estrutura foi planejada para atender os planos de crescimento da empresa e as demandas do setor automotivo.

Conforme seu balanço social publicado em 2014, a empresa possui 395 funcionários, sendo 240 homens e 155 mulheres. No Quadro 27 é destacada a faixa etária dos seus funcionários:

Quadro 27 – Faixa etária dos funcionários

| Faixa etária | Quantidade de Funcionários | Representatividade sobre o total de funcionários |
|------------------|----------------------------|--|
| Até 20 anos | 39 | 10% |
| 21 a 30 anos | 166 | 42% |
| 31 a 40 anos | 111 | 28% |
| 41 a 50 anos | 63 | 16% |
| 51 a 60 anos | 13 | 3% |
| Acima de 60 anos | 3 | 1% |

A empresa tem um perfil de funcionários jovens, sendo 42% entre 21 a 30 anos e mais 28% entre 31 a 40 anos. Esse fato tem forte relação com os objetivos da

companhia em estar permanentemente buscando novidades para atender o mercado automotivo.

No Quadro 28 é apresentado a escolaridade dos seus funcionários:

Quadro 28 – Escolaridade dos funcionários

| Escolaridade | Quantidade de Funcionários | Representatividade sobre o total de funcionários |
|--------------------------|----------------------------|--|
| Fundamental Incompleto | 21 | 5% |
| Fundamental Completo | 40 | 10% |
| Médio Incompleto | 63 | 16% |
| Médio Completo | 101 | 26% |
| Técnico Incompleto | 16 | 4% |
| Técnico Completo | 11 | 3% |
| Superior Incompleto | 93 | 24% |
| Superior Completo | 19 | 5% |
| Pós Graduação Incompleto | 11 | 3% |
| Pós Graduação Completo | 20 | 5% |

Através deste quadro interpreta-se que 57% dos seus funcionários têm escolaridade até o ensino médio e 43% com formação de ensino técnico incompleto ou superior. Esta característica também pode ser considerada na análise dos resultados de premiações conquistadas no mercado automotivo.

O faturamento bruto anual da Acessórios Brasil é de R\$ 156 milhões e a empresa é reconhecida pelos seus inúmeros prêmios e certificações. Alguns exemplos são ISO/TS 16949, ISO 14001, ISO 9001, prêmios de gestão de pessoas, inovação, crescimento econômico e como uma das melhores do seu setor em nível nacional.

3.2 COLETA DE DADOS

Os dados utilizados para a realização do presente estudo foram obtidos através das informações contábeis e gerenciais da empresa Acessórios Brasil. Alguns dos relatórios utilizados foram: DRE, BP, Fluxo de Caixa, relatórios de vendas, estoques, custos e despesas, folha de pagamento, tributos, entre outros. Estes foram gerados a partir do *software* de planejamento de recurso corporativo (*Enterprise Resource Planning* - ERP) adotado pela companhia e manipulados em planilha eletrônica (Microsoft Excel®).

3.3 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO ORÇAMENTO

A empresa Acessórios Brasil deverá realizar os pré-requisitos necessários para a implantação deste modelo de orçamento para que tenha êxito na implantação. Toda a estrutura organizacional, desde o nível operacional até a alta direção, deverá participar ativamente da elaboração do plano orçamentário. É necessário nomear um comitê composto pela alta diretoria, gerências e controladoria que são os responsáveis por definir os objetivos através das estratégicas e análises dos ambientes internos e externos. A companhia já tem na sua rotina o acompanhamento de indicadores, mas é indicado que realize uma apresentação mensal das ações pertinentes pelos seus responsáveis. A mesma já utiliza um sistema de custo integrado através do seu *software* de ERP. A sua estrutura organizacional está dividida em unidades chamadas de centro de custos e estes possuem gestores responsáveis. No *software* de ERP há ferramentas integradas que permitem o gerenciamento por estas unidades. Além disso, quando necessário, as peças orçamentárias deverão ser revisadas devido as conjunturas econômica e mercadológica. Também é recomendado que a alta diretoria realize reuniões específicas com os responsáveis dos indicadores que requerem alguma ação especial, seja pela sua relevância para a manutenção do negócio ou pelo desempenho apresentado ao longo de um período. Existe um departamento de controladoria estruturado que deve coordenar todo o processo orçamentário.

O comitê orçamentário da Acessórios Brasil deverá reavaliar e definir anualmente o processo orçamentário e suas premissas, aprovar o cronograma das atividades propostas pela controladoria, o cenário a ser utilizado e apresentar para a gestão os objetivos definidos, metas e conceitos que deverão ser adotados. Além disso, sugere-se a adoção do segundo modelo de processo orçamentário referenciado por Padoveze (2011) para um maior envolvimento dos seus gestores e utilizar o Microsoft Excel® como sistema de apoio e seu *software* de ERP para a geração dos relatórios pertinentes.

Dentre as etapas iniciais para a implantação de um orçamento empresarial, a controladoria deve elaborar um cronograma que contemple todo o processo orçamentário e seus respectivos prazos. O mesmo deve ser aprovado junto ao comitê orçamentário e será a ferramenta que guiará o monitoramento das atividades

definidas. O Quadro 29 corresponde ao cronograma proposto para a elaboração do plano orçamentário de 2016 da Acessórios Brasil.

Quadro 29 – Cronograma do processo orçamentário proposto

| Atividades | Mês/Quinzena | | | | |
|---|--------------|------|------|------|------|
| | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. |
| Definir premissas estratégicas | ■ | | | | |
| Definir políticas internas e conjuntura econômica | ■ | | | | |
| Validar premissas com o Conselho | ■ | | | | |
| Divulgar cronograma de elaboração/instruções | ■ | | | | |
| Elaborar propostas orçamentárias | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Orçamento de Vendas | | ■ | | | |
| Orçamento de produção ou fabricação | | ■ | | | |
| Aprovação das peças pelo Comitê Orçamentário | | | ■ | | |
| Orçamento dos custos de matéria-prima | | | ■ | | |
| Orçamento de mão de obra direta | | | ■ | | |
| Orçamento dos custos indiretos de fabricação | | | ■ | | |
| Orçamento das despesas de vendas e administrativas | | | ■ | | |
| Orçamento do custo do produto vendido | | | | ■ | |
| Orçamento da demonstração do resultado do exercício | | | | ■ | |
| Orçamento de caixa | | | | ■ | |
| Orçamento de investimento | | | | ■ | |
| Consolidar propostas orçamentárias | | | | ■ | |
| Apresentar aos Diretores de Setores | | | | ■ | |
| Realizar revisões e ajustes | | | | ■ | ■ |
| Apresentar ao Conselho | | | | | ■ |
| Realizar revisões e ajustes | | | | | ■ |
| Aprovação pelo Conselho e divulgação | | | | | ■ |
| Avaliação do processo orçamentário | | | | | |

As premissas estratégicas serão definidas pelo comitê orçamentário após a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças considerando o ambiente e cenários projetados que a companhia está inserida. É indicado que sejam avaliados o posicionamento da marca, clientes e mercado, clima organizacional, estrutura administrativa e operacional, fatores socioculturais, aspectos demográficos, governança, legislação, cenários macroeconômico, político e tecnológico, concorrentes, fornecedores e parceiros estratégicos.

No Quadro 30 são relacionadas as principais premissas orçamentárias definidas para o modelo de orçamento proposto para a Acessórios Brasil.

Quadro 30 – Premissas orçamentárias propostas

| Premissas orçamentárias | |
|--------------------------------------|---|
| Aumentos salariais – dissídio | 8% |
| Aumentos de mérito - % mensal | 0,2% |
| Taxa de US\$ - inicial | R\$ 3,70 |
| Taxa de US\$ - final | R\$ 4,00 |
| Inflação anual – país | 9% |
| Aumento médio na lista de preços | 5,4% a partir de jan. |
| Inflação interna | 6% a partir de jun. |
| Política de contas a receber | 5% 30 dias, 60% 60 dias, 30% 90 dias, 5% 120 dias |
| Política de estocagem | 30 dias |
| Política de pagamento à fornecedores | 10% 30 dias, 70% 60 dias, 20% 90 dias |

Após verificados todos estes pontos, entende-se que a empresa tem condições de absorver e implantar os conceitos básicos de um plano orçamentário. Com isso entende-se que ela está habilitada para a aplicação desta ferramenta, independente do tipo ou modelo escolhido. A seguir são apresentadas as peças orçamentárias propostas respeitando a sequência do cronograma definido.

3.3.1 Orçamento de vendas proposto

A Acessórios Brasil deve montar seu plano de vendas considerando inúmeros fatores, internos e externos, que interferem no seu desempenho e estratégias que serão adotadas pela área comercial. Inicialmente devem ser identificados todos os itens disponíveis em seu catálogo de vendas e respectivos preços. Na sequência são definidos todos os produtos que serão lançados no ano correspondente ao exercício orçado e seus preços. Vale ressaltar que é considerado o reajuste médio indicado nas premissas orçamentárias. Para o cálculo dos impostos são considerados as características de cada mercado, neste caso, quando possível, busca-se especificar os impostos com exatidão e nos casos como a venda para o varejo serão considerados os percentuais médios ocorridos em 2014.

As projeções de vendas deverão ser realizadas utilizando métodos distintos, uma vez que os canais de comercialização possuem características específicas. Um exemplo é a venda para os fabricantes de equipamentos originais (*Original Equipment Manufacturer* – OEM), neste caso as montadoras de veículos. Como estas

correspondem ao cliente final da Acessórios Brasil e disponibilizaram os volumes de produção planejados para 2016, é possível realizar o cálculo das quantidades que serão vendidas de cada produto. Segundo Padoveze (2011) esse método é conhecido como uso final do produto. Outro exemplo é quando os produtos são comercializados para os canais de vendas como *Aftermarket* (mercado de reposição automotivo). Neste caso sugere-se que sejam consideradas as participações dos produtos no mercado e aplicado estes percentuais sobre as projeções divulgadas pelas montadoras e federações do setor. Este método para o autor acima citado é conhecido como estático. Por fim, outro exemplo é venda para o mercado externo, devido à dificuldade para se obter maiores informações de demanda, o método adotado para este mercado é considerado o mais frágil pelo mesmo autor por ter diversas fontes de dados. As informações para a realização das projeções deverão ser obtidas pela consulta dos Gestores Comerciais da empresa, funcionários da Acessórios Brasil, junto aos distribuidores nos países de atuação. Não há compromisso para a realização dos volumes informados, corresponde apenas às expectativas do cliente para o período projetado.

Após realizadas todas as projeções dos mercados e canais de vendas é calculado o faturamento bruto. Para isso são multiplicadas as quantidades totais de vendas previstas por mês pelo preço médio dos itens com todos os impostos pertinentes. Em seguida são calculados os valores dos impostos mensais sobre vendas, neste caso multiplicando os percentuais médios dos mesmos sobre os valores de faturamento bruto. Ao final são descontados dos valores de faturamento bruto mensal os valores dos respectivos impostos para que seja calculada a receita líquida. Essa peça orçamentária também serve de base para o cálculo do orçamento de contas a receber.

No Quadro 31 é apresentado o modelo de orçamento proposto.

Quadro 31 – Orçamento de vendas proposto

| | Jan. | Fev. | Mar. | Abr. | Mai. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. | Total |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Previsão de vendas (unidades) | 37.919 | 37.449 | 44.532 | 41.629 | 41.534 | 42.500 | 46.409 | 43.173 | 43.147 | 46.035 | 40.308 | 42.126 | 506.761 |
| Preço unitário com impostos (R\$) | 368,38 | 337,36 | 364,07 | 346,62 | 350,93 | 342,61 | 354,81 | 348,79 | 348,05 | 361,59 | 368,01 | 372,17 | 355,36 |
| Receita bruta ⁵ | 13.968 | 12.634 | 16.213 | 14.430 | 14.575 | 14.561 | 16.466 | 15.058 | 15.017 | 16.646 | 14.834 | 15.678 | 180.080 |
| Impostos sobre vendas ⁶ | 3.746 | 3.424 | 4.430 | 3.708 | 3.919 | 3.986 | 4.483 | 4.043 | 3.965 | 4.509 | 4.080 | 4.114 | 48.407 |
| Receita líquida ⁷ | 10.222 | 9.210 | 11.783 | 10.721 | 10.656 | 10.575 | 11.983 | 11.015 | 11.052 | 12.137 | 10.753 | 11.564 | 131.673 |

Este orçamento totaliza uma receita bruta de R\$ 180.080.389,00 para um volume de venda de 506.761 unidades. As projeções realizadas somam R\$ 48.406.981,00 de impostos sobre vendas e resulta numa receita líquida de R\$ 131.673.407,00. O preço unitário médio de venda com todos os impostos, quando aplicável, é de R\$ 355,36. Essa receita bruta representa um crescimento de 15% sobre o ano corrente. Para tal, foram definidas ações para a equipe de vendas para o aumento do *ticket* médio (aumentar o valor de acessórios vendidos por veículo) e cobertura de mercado. Outro fator fundamental são os lançamentos previstos para o calendário de 2016, estes não elencados neste estudo devido aos contratos de sigilo entre a empresa e seus clientes.

3.3.2 Orçamento de produção proposto

Dando sequência ao plano orçamentário 2016, após definida a projeção quantitativa de vendas, as equipes de logística e produção devem realizar as análises para avaliar a sua capacidade de realização. O primeiro passo é classificar todos os itens considerando as suas linhas de produção. Dessa forma é possível avaliar o fator restritivo de cada linha *versus* a demanda prevista

⁵ Receita bruta com valores em milhares de reais.

⁶ Impostos sobre vendas com valores em milhares de reais.

⁷ Receita líquida com valores em milhares de reais.

para a venda. Neste ponto também são considerados os estoques iniciais para descontar da quantidade a produzir e é aplicada a premissa de política de estocagem. O Quadro 32 corresponde ao orçamento de produção sugerido.

Quadro 32 – Orçamento de produção em unidades proposto

| | Jan. | Fev. | Mar. | Abr. | Mai. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. | Total |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| Previsão de vendas | 37.919 | 37.449 | 44.532 | 41.629 | 41.534 | 42.500 | 46.409 | 43.173 | 43.147 | 46.035 | 40.308 | 42.126 | 506.761 |
| (+) Estoque final | 37.449 | 44.532 | 41.629 | 41.534 | 42.500 | 46.409 | 43.173 | 43.147 | 46.035 | 40.308 | 42.126 | 37.919 | |
| Total previsão necessária | 75.368 | 81.981 | 86.161 | 83.163 | 84.034 | 88.909 | 89.582 | 86.320 | 89.182 | 86.343 | 82.434 | 80.045 | 1.013.522 |
| (-) Estoque inicial | 33.704 | 37.449 | 44.532 | 41.629 | 41.534 | 42.500 | 46.409 | 43.173 | 43.147 | 46.035 | 40.308 | 42.126 | |
| Previsão de produção | 41.664 | 44.532 | 41.629 | 41.534 | 42.500 | 46.409 | 43.173 | 43.147 | 46.035 | 40.308 | 42.126 | 37.919 | 510.976 |

Esta peça orçamentária indica que serão produzidas 506.761 unidades no período projetado. Neste momento é realizada a análise da capacidade produtiva sobre os volumes mensais e concluído que a companhia tem recursos internos e tecnológicos suficientes para atender essa demanda.

Após finalizadas as peças orçamentárias de vendas e produção, é recomendado que o conselho orçamentário realize uma reunião específica para aprovação destes itens, uma vez que correspondem a base de todo o plano orçamentário e que interferirão diretamente no resultado projetado. A aprovação deve ser registrada em ata e a vantagem dessa aprovação antecipada é evitar que as demais áreas realizem o seu processo orçamentário e posteriormente tenham que revisá-lo na eventual alteração das etapas iniciais.

A próxima tarefa cabe ao departamento de compras que deve enviar para os principais fornecedores a projeção de consumo dos seus respectivos materiais e componentes. Estes devem manifestar-se com relação a sua capacidade produtiva. O orçamento de produção é a base para próximas peças orçamentárias.

3.3.2.1 Orçamento dos custos de MP proposto

Com a definição dos volumes de produção e identificados os consumos de materiais e componentes, são calculados os custos para a realização destas demandas. Para esse cálculo, o departamento de compras deverá gerar um relatório específico no *software* de ERP que demonstra os custos unitários atualizados de MP por produto e estes deverão ser lançados na planilha eletrônica elaborada nas peças orçamentárias anteriores. Em seguida, estes valores são multiplicados pelas quantidades de produção prevista. Para maior precisão nesta peça orçamentária deve-se aplicar a premissa de reajuste dos fornecedores (inflação interna). O modelo proposto de orçamento dos custos de MP é apresentado no Quadro 33.

Quadro 33 – Orçamento dos custos de MP proposto

| | Jan. | Fev. | Mar. | Abr. | Mai. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. | Total |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Previsão de produção (unidades) | 41.664 | 44.532 | 41.629 | 41.534 | 42.500 | 46.409 | 43.173 | 43.147 | 46.035 | 40.308 | 42.126 | 37.919 | 510.976 |
| Custo unitário previsto de MP (R\$) | 114,51 | 98,19 | 129,31 | 115,96 | 115,44 | 111,49 | 125,74 | 121,34 | 112,48 | 133,15 | 122,21 | 148,34 | 120,17 |
| Custo total previsto de MP ⁸ | 4.771 | 4.372 | 5.383 | 4.816 | 4.906 | 5.174 | 5.429 | 5.235 | 5.178 | 5.367 | 5.148 | 5.625 | 61.405 |

Este orçamento indica que a empresa terá um custo total de MP projetado de R\$ 61.405.355,00 para uma produção de 510.976 unidades e o custo médio unitário de MP de R\$ 120,17. Observa-se uma variação no custo unitário mensal por haver uma relação direta com o mix de produção. Ou seja, quanto maior a variação dos modelos de produtos fabricados e que consomem quantidades e tipos de MP diferentes, maior a possibilidade de oscilação no custo médio das MP utilizadas.

⁸ Custo total previsto de MP com valores em milhares de reais.

3.3.2.2 Orçamento de MOD proposto

No orçamento de MOD é projetado a necessidade de recursos humanos e seu impacto nos custos dos produtos produzidos. Para a realização deste é considerada a média do tempo padrão de cada produto multiplicado pelo volume de produção previsto. O tempo padrão é obtido através do relatório gerado a partir do *software* de ERP e esse parâmetro foi definido pela engenharia de desenvolvimento. A gerência de produção, juntamente com a engenharia de processos aplicam a eficiência esperada sobre o total de horas disponíveis da MOD e com isso identificam qual é o quadro de funcionários necessário para a realização da demanda projetada. Posteriormente, multiplica-se o custo unitário médio de MOD que também é obtido através do relatório do *software* de ERP, incluindo os encargos, sobre o total de horas para calcular o custo total de MOD conforme o Quadro 34.

Quadro 34 – Orçamento de MOD proposto

| | Jan. | Fev. | Mar. | Abr. | Mai. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. | Total |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Previsão de produção (unidades) | 41.664 | 44.532 | 41.629 | 41.534 | 42.500 | 46.409 | 43.173 | 43.147 | 46.035 | 40.308 | 42.126 | 37.919 | 510.976 |
| MOD por unidade (horas) | 1,01 | 1,00 | 1,12 | 1,02 | 1,04 | 1,00 | 1,03 | 1,13 | 0,96 | 1,05 | 1,00 | 1,23 | 1,05 |
| Total de MOD necessária (horas) | 42.240 | 44.352 | 46.464 | 42.240 | 44.352 | 46.464 | 44.352 | 48.576 | 44.352 | 42.240 | 42.240 | 46.464 | 534.336 |
| Previsão de valor de MOD (R\$) | 17,38 | 14,20 | 14,99 | 15,56 | 14,79 | 14,61 | 16,39 | 13,90 | 15,43 | 17,00 | 14,77 | 14,47 | 15,26 |
| Custo total previsto de MOD ⁹ | 734 | 630 | 697 | 657 | 656 | 679 | 727 | 675 | 684 | 718 | 624 | 672 | 8.154 |

O orçamento acima apresentado indica que a companhia terá um custo total de R\$ 8.153.911,00 e 534.336 horas de MOD para produzir a demanda prevista. O custo médio unitário por produto de MOD será de R\$ 15,26 e o tempo médio para a fabricação de cada peça é de 1,05 horas. Para o cálculo destes valores é considerada a premissa de reajuste salarial.

⁹ Custo total previsto de MOD com valores em milhares de reais.

3.3.2.3 Orçamento dos CIF proposto

O orçamento dos CIF também deverá ser elaborado pelo gerente de produção que, junto com sua equipe, deve relacionar todos os custos envolvidos no processo, sejam variáveis ou fixos. A controladoria terá que atuar em conjunto para a obtenção das informações e sua correta alocação, uma vez que ela monitora todo o sistema de custeio da companhia. Os custos variáveis têm seu comportamento ligado diretamente ao volume de produção e são somados aos custos fixos que são independentes, ou seja, sem relação com a demanda produtiva. Pelo tamanho da empresa e sua dinâmica nas operações, ela apresenta os quatro tipos de gastos fixos definidos por Sá e Moraes (2005):

- a) Gastos fixos padrão – energia elétrica para tanques de pintura.
- b) Gastos fixos proporcionais – encargos trabalhistas.
- c) Gastos semifixos – gastos com transporte.
- d) Gastos fixos discricionários – propaganda e publicidade.

Esta peça orçamentária deverá ser elaborada considerando as informações obtidas através do *software* de ERP e das projeções de custos estabelecidos pelas áreas pertinentes. Estas poderão utilizar planilhas eletrônicas e adotar algumas referências passadas para definirem os números projetados. Também poderão ser arbitrados valores e parâmetros considerando alguns objetivos estabelecidos. O cálculo do total dos CIF corresponde a soma dos custos indiretos de fabricação variáveis com os fixos. Em seguida esta soma é dividida pelo total de horas projetadas de MOD para identificar qual a taxa de rateio que deve ser utilizada para o cálculo do custo unitário do produto. As principais premissas consideradas são inflação interna e aumentos salariais. O Quadro 35 representa o orçamento dos CIF proposto para a Acessórios Brasil.

Quadro 35 – Orçamento dos CIF proposto

| | Jan. | Fev. | Mar. | Abr. | Mai. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. | Total |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Custos Variáveis¹⁰ | | | | | | | | | | | | | |
| Material indireto | 608 | 522 | 577 | 545 | 544 | 563 | 602 | 560 | 567 | 595 | 517 | 557 | 6.756 |
| Mão de obra indireta | 147 | 126 | 139 | 131 | 131 | 136 | 145 | 135 | 137 | 144 | 125 | 134 | 1.631 |
| Gastos gerais de fabricação | 420 | 360 | 398 | 376 | 375 | 388 | 415 | 386 | 391 | 410 | 357 | 384 | 4.659 |
| Total Variável | 1.175 | 1.008 | 1.114 | 1.052 | 1.050 | 1.086 | 1.163 | 1.081 | 1.095 | 1.149 | 999 | 1.076 | 13.046 |
| Custos Fixos¹¹ | | | | | | | | | | | | | |
| Salário gestores de produção | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 699 |
| Outros custos fixos | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 116 | 1.398 |
| Total Fixos | 175 | 175 | 175 | 175 | 175 | 175 | 175 | 175 | 175 | 175 | 175 | 175 | 2.097 |
| Total CIF¹² | 1.349 | 1.183 | 1.289 | 1.226 | 1.224 | 1.261 | 1.338 | 1.255 | 1.270 | 1.324 | 1.173 | 1.250 | 15.143 |
| Horas MOD ¹³ | 42 | 44 | 46 | 42 | 44 | 46 | 44 | 49 | 44 | 42 | 42 | 46 | 534 |
| Taxa de Rateio dos CIF (R\$) | | | | | | | | | | | | | 28,34 |

Os custos variáveis totais projetados para o período orçado são de R\$ 13.046.258,00 e os custos fixos de R\$ 2.096.720,00, assim totalizando os CIF em R\$ 15.142.978,00. A taxa de rateio encontrada é de R\$ 28,34 e foi calculada pela divisão do CIF pelo valor de 534.336 horas de MOD.

¹⁰ Custo variáveis com valores em milhares de reais.

¹¹ Custo fixos com valores em milhares de reais.

¹² Total CIF com valores em milhares de reais.

¹³ Horas MOD com valores em milhares de horas.

3.3.3 Orçamento das despesas de vendas e administrativas proposto

Para este orçamento são consideradas todas as despesas administrativas, comerciais, financeiras e gastos em geral destinados para a gestão das operações da empresa em 2016. A metodologia para a sua elaboração é a mesma do orçamento dos CIF. As premissas que estão relacionadas com esta peça orçamentária são as de reajuste de preços, inflação interna e aumentos salariais. A proposta para este orçamento é apresentada no Quadro 36.

Quadro 36 – Orçamento das despesas de vendas e administrativas proposto

| | Jan. | Fev. | Mar. | Abr. | Mai. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. | Total |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Despesas Variáveis¹⁴ | | | | | | | | | | | | | |
| Comissão de vendas | 765 | 734 | 840 | 764 | 788 | 792 | 913 | 803 | 763 | 969 | 860 | 757 | 9.749 |
| Frete sobre vendas | 624 | 568 | 673 | 615 | 623 | 645 | 753 | 654 | 650 | 765 | 635 | 570 | 7.774 |
| Total Variável | 1.389 | 1.302 | 1.514 | 1.379 | 1.410 | 1.437 | 1.667 | 1.457 | 1.413 | 1.734 | 1.495 | 1.327 | 17.522 |
| Despesas Fixas¹⁵ | | | | | | | | | | | | | |
| Propaganda | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 280 |
| Salários de vendas | 233 | 233 | 233 | 233 | 233 | 233 | 233 | 233 | 233 | 233 | 233 | 233 | 2.796 |
| Outras despesas de vendas | 210 | 210 | 210 | 210 | 210 | 210 | 210 | 210 | 210 | 210 | 210 | 210 | 2.517 |
| Salários administração | 257 | 257 | 257 | 257 | 257 | 257 | 257 | 257 | 257 | 257 | 257 | 257 | 3.089 |
| Outras despesas administrativas | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 315 | 3.776 |
| Total Fixos | 1.038 | 1.038 | 1.038 | 1.038 | 1.038 | 1.038 | 1.038 | 1.038 | 1.038 | 1.038 | 1.038 | 1.038 | 12.457 |
| Despesas financeiras¹⁶ | 1.024 | 1.009 | 970 | 984 | 981 | 995 | 1.023 | 1.016 | 1.009 | 1.011 | 1.003 | 1.032 | 12.058 |
| Total Despesas¹⁷ | 3.451 | 3.349 | 3.522 | 3.401 | 3.430 | 3.471 | 3.728 | 3.511 | 3.460 | 3.783 | 3.536 | 3.396 | 42.037 |

¹⁴ Despesas variáveis com valores em milhares de reais.

¹⁵ Despesas fixas com valores em milhares de reais.

¹⁶ Despesas financeiras com valores em milhares de reais.

¹⁷ Total despesas com valores em milhares de reais.

As despesas variáveis estão relacionadas com a efetivação das vendas, neste caso são as comissões sobre vendas com valor total de R\$ 9.748.526,00 e frete sobre vendas com valor total de R\$ 7.773.591,00. Para as despesas fixas são consideradas inúmeras contas comerciais e administrativas, as mais relevantes estão indicadas no Quadro 36 e totalizam R\$ 12.457.494,00. Além destas, há a conta de despesas financeiras que se sobressai pelo impacto que gera no resultado da companhia com um valor total de R\$ 12.057.885,00. A sua origem principal está vinculada aos investimentos realizados para a construção da nova planta e tecnologias instaladas. Essa peça orçamentária deverá ser desenvolvida pelos gestores responsáveis por cada grupo de contas e apoiados pela controladoria.

3.3.4 Orçamento do CPV proposto

Para que seja elaborado o orçamento do CPV da Acessórios Brasil, inicialmente deverá ser calculado o custo unitário do produto para posteriormente multiplicá-lo pela quantidade projetada no orçamento de venda. São considerados os valores de material direto que é identificado no orçamento de MP, o custo de MOD por produto e a taxa de rateio dos CIF. No Quadro 37 é demonstrado este cálculo.

Quadro 37 – Cálculo proposto para o custo unitário

| Elemento de custo | Quantidade | Custo unitário (R\$) | Custo total (R\$) |
|-------------------------------|--------------|----------------------|-------------------|
| Material direto (por produto) | | | 120,17 |
| MOD (por produto) | 1,05 (horas) | 15,26 | 16,18 |
| CIF (por produto) | 1,05 (horas) | 28,34 | 30,05 |
| Total custo unitário (R\$) | | | 165,77 |

O custo unitário médio projetado para 2016 é de R\$ 165,77 e o material direto é o item com a maior participação neste custo com R\$ 120,17. O tempo médio de fabricação de cada item é 1,05 horas e o valor médio por hora de MOD é R\$ 15,26. A multiplicação destes valores corresponde ao custo médio de MOD por item fabricado, R\$ 16,18. Para o cálculo do CIF é multiplicado a taxa de rateio informada no orçamento dos CIF, R\$ 28,34, pelo tempo de MOD por produto, assim temos R\$ 30,05. A soma destas resultantes corresponde ao custo médio unitário projetado. O Quadro 38 representa o orçamento do CPV proposto para a Acessórios Brasil.

Quadro 38 – Orçamento do CPV proposto

| | Jan. | Fev. | Mar. | Abr. | Mai. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. | Total |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Previsão de vendas (unidades) | 37.919 | 37.449 | 44.532 | 41.629 | 41.534 | 42.500 | 46.409 | 43.173 | 43.147 | 46.035 | 40.308 | 42.126 | 506.761 |
| Total custo unitário (R\$) | 165,77 | 165,77 | 165,77 | 165,77 | 165,77 | 165,77 | 165,77 | 165,77 | 165,77 | 165,77 | 165,77 | 165,77 | 165,77 |
| CPV ¹⁸ | 6.286 | 6.208 | 7.382 | 6.901 | 6.885 | 7.045 | 7.693 | 7.157 | 7.152 | 7.631 | 6.682 | 6.983 | 84.004 |

A projeção do CPV para o período orçado é R\$ 84.003.662,00 para um total de 506.761 unidades vendidas. Este valor corresponde a multiplicação do custo unitário de R\$ 165,77 pelas quantidades previstas no orçamento de vendas. A premissa de inflação interna foi considerada com o impacto acumulado a partir de janeiro de 2016.

3.3.5 Orçamento da DRE proposto

O orçamento da DRE consiste na consolidação das peças orçamentárias realizadas anteriormente. Através deste é projetado o resultado do exercício orçado. A Acessórios Brasil está enquadrada no regime de lucro real e com isso foram considerados os tributos de IR (15%), CS (9%) e adicional de IR (10% sobre o lucro excedente a R\$ 20.000 mensal).

A receita bruta e os impostos sobre vendas são projetados no orçamento de vendas. A receita líquida corresponde a receita bruta menos as deduções de impostos. O CPV é calculado a partir da multiplicação da soma da MP, MOD e CIF pela quantidade de unidades vendidas conforme apresentado na peça orçamentária de CPV. O lucro bruto resulta da receita líquida menos CPV. A despesa operacional corresponde a soma das despesas de vendas e administrativas que são obtidos através do seu orçamento. O lucro operacional é o lucro bruto menos as despesas operacionais. As despesas financeiras também são obtidas do orçamento de despesas de vendas e administrativas. O lucro antes do IR e CS corresponde ao lucro operacional menos as despesas financeiras.

¹⁸ Total CPV com valores em milhares de reais.

O IR, CS e adicional de IR são calculados sobre o lucro antes do IR e CS conforme percentuais indicados. Por fim, o lucro líquido é calculado a partir do lucro antes do IR e CS menos os respectivos impostos sobre lucro conforme proposto no Quadro 39.

Quadro 39 – Orçamento da DRE proposto¹⁹

| | Jan. | Fev. | Mar. | Abr. | Mai. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. | Total |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Receita Bruta | 13.968 | 12.634 | 16.213 | 14.430 | 14.575 | 14.561 | 16.466 | 15.058 | 15.017 | 16.646 | 14.834 | 15.678 | 180.080 |
| Vendas | 13.968 | 12.634 | 16.213 | 14.430 | 14.575 | 14.561 | 16.466 | 15.058 | 15.017 | 16.646 | 14.834 | 15.678 | 180.080 |
| (-) Deduções | -3.746 | -3.424 | -4.430 | -3.708 | -3.919 | -3.986 | -4.483 | -4.043 | -3.965 | -4.509 | -4.080 | -4.114 | -48.407 |
| Impostos | -3.746 | -3.424 | -4.430 | -3.708 | -3.919 | -3.986 | -4.483 | -4.043 | -3.965 | -4.509 | -4.080 | -4.114 | -48.407 |
| Receita Líquida | 10.222 | 9.210 | 11.783 | 10.721 | 10.656 | 10.575 | 11.983 | 11.015 | 11.052 | 12.137 | 10.753 | 11.564 | 131.673 |
| CPV | -6.286 | -6.208 | -7.382 | -6.901 | -6.885 | -7.045 | -7.693 | -7.157 | -7.152 | -7.631 | -6.682 | -6.983 | -84.004 |
| MP | -4.557 | -4.500 | -5.352 | -5.003 | -4.991 | -5.107 | -5.577 | -5.188 | -5.185 | -5.532 | -4.844 | -5.062 | -60.899 |
| MOD | -605 | -598 | -711 | -664 | -663 | -678 | -741 | -689 | -689 | -735 | -643 | -672 | -8.087 |
| CIF | -1.124 | -1.110 | -1.320 | -1.234 | -1.231 | -1.260 | -1.375 | -1.279 | -1.279 | -1.364 | -1.195 | -1.248 | -15.018 |
| Lucro Bruto | 3.937 | 3.002 | 4.401 | 3.821 | 3.771 | 3.530 | 4.290 | 3.859 | 3.900 | 4.506 | 4.072 | 4.581 | 47.670 |
| Despesa Operacional | -2.427 | -2.340 | -2.552 | -2.417 | -2.449 | -2.476 | -2.705 | -2.495 | -2.451 | -2.772 | -2.533 | -2.365 | -29.980 |
| Despesas de Vendas | -1.855 | -1.768 | -1.980 | -1.845 | -1.876 | -1.904 | -2.133 | -1.923 | -1.879 | -2.200 | -1.961 | -1.793 | -23.115 |
| Despesas Administrativas | -572 | -572 | -572 | -572 | -572 | -572 | -572 | -572 | -572 | -572 | -572 | -572 | -6.865 |
| Lucro Operacional | 1.510 | 662 | 1.850 | 1.404 | 1.323 | 1.055 | 1.586 | 1.364 | 1.449 | 1.733 | 1.539 | 2.216 | 17.690 |
| (-) Receita e Despesas Financeiras | -1.024 | -1.009 | -970 | -984 | -981 | -995 | -1.023 | -1.016 | -1.009 | -1.011 | -1.003 | -1.032 | -12.058 |
| (-) Despesa Financeira | -1.024 | -1.009 | -970 | -984 | -981 | -995 | -1.023 | -1.016 | -1.009 | -1.011 | -1.003 | -1.032 | -12.058 |
| Lucro Antes do IR e CS | 486 | -347 | 880 | 420 | 342 | 59 | 563 | 347 | 440 | 722 | 536 | 1.185 | 5.632 |
| Provisão CS | -44 | 31 | -79 | -38 | -31 | -5 | -51 | -31 | -40 | -65 | -48 | -107 | -507 |
| Provisão IR | -73 | 52 | -132 | -63 | -51 | -9 | -84 | -52 | -66 | -108 | -80 | -178 | -845 |
| Provisão Adicional IR | -35 | 28 | -65 | -30 | -24 | -3 | -41 | -24 | -31 | -53 | -39 | -88 | -404 |
| Lucro Líquido | 334 | -235 | 604 | 289 | 236 | 43 | 387 | 240 | 303 | 496 | 368 | 812 | 3.876 |

¹⁹ Orçamento de DRE com valores em milhares de reais.

O lucro antes do IR e CS total projetado para o exercício 2016 é de R\$ 5.632.250,00 e descontados os impostos sobre o lucro é verificado que o lucro líquido orçado é R\$ 3.876.459,00. A controladoria é responsável por este orçamento.

3.3.6 Orçamento de caixa proposto

Inicialmente deve-se calcular o orçamento de contas a receber conforme Quadro 40 e utilizar a premissa com mesmo nome.

Quadro 40 – Orçamento de contas a receber proposto²⁰

| | Jan. | Fev. | Mar. | Abr. | Mai. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Contas a receber (faturamento outubro) | 666 | | | | | | | | | | | |
| Contas a receber (faturamento novembro) | 3.560 | 593 | | | | | | | | | | |
| Contas a receber (faturamento dezembro) | 7.525 | 3.763 | 627 | | | | | | | | | |
| Vendas janeiro | 698 | 8.381 | 4.191 | 698 | | | | | | | | |
| Vendas fevereiro | | 632 | 7.580 | 3.790 | 632 | | | | | | | |
| Vendas março | | | 811 | 9.728 | 4.864 | 811 | | | | | | |
| Vendas abril | | | | 721 | 8.658 | 4.329 | 721 | | | | | |
| Vendas maio | | | | | 729 | 8.745 | 4.373 | 729 | | | | |
| Vendas junho | | | | | | 728 | 8.737 | 4.368 | 728 | | | |
| Vendas julho | | | | | | | 823 | 9.880 | 4.940 | 823 | | |
| Vendas agosto | | | | | | | | 753 | 9.035 | 4.517 | 753 | |
| Vendas setembro | | | | | | | | | 751 | 9.010 | 4.505 | 751 |
| Vendas outubro | | | | | | | | | | 832 | 9.987 | 4.994 |
| Vendas novembro | | | | | | | | | | | 742 | 8.900 |
| Vendas dezembro | | | | | | | | | | | | 784 |
| Total de entradas | 12.450 | 13.369 | 13.208 | 14.938 | 14.882 | 14.613 | 14.654 | 15.730 | 15.454 | 15.183 | 15.987 | 15.429 |

²⁰ Orçamento de contas a receber com valores em milhares de reais.

Uma das características dessa peça orçamentária é que ela não apresenta apenas dados do exercício orçado. As vendas a prazo que foram realizadas no exercício anterior e que têm vencimentos para o período orçado também são consideradas no fluxo de recebimentos. O mesmo critério vale para as vendas projetadas neste orçamento que possuem previsão de recebimento apenas no ano seguinte, neste caso esses valores não são considerados nas projeções de contas a receber. Através deste é possível verificar a projeção total de contas a receber no valor de R\$ 175.896.735,00 para 2016, o responsável pela realização do mesmo é o coordenador financeiro e são consideradas as premissas do Quadro 30. Em seguida é realizado o orçamento de pagamento dos fornecedores e é utilizado a premissa com essa finalidade. O Quadro 41 demonstra a proposta de como estruturar este orçamento.

Quadro 41 – Orçamento de pagamento dos fornecedores proposto²¹

| | Jan. | Fev. | Mar. | Abr. | Mai. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Fornecedores (compras novembro) | 824 | | | | | | | | | | | |
| Fornecedores (compras dezembro) | 3.150 | 900 | | | | | | | | | | |
| Compras janeiro | 477 | 3.340 | 954 | | | | | | | | | |
| Compras fevereiro | | 437 | 3.061 | 874 | | | | | | | | |
| Compras março | | | 538 | 3.768 | 1.077 | | | | | | | |
| Compras abril | | | | 482 | 3.372 | 963 | | | | | | |
| Compras maio | | | | | 491 | 3.434 | 981 | | | | | |
| Compras junho | | | | | | 517 | 3.622 | 1.035 | | | | |
| Compras julho | | | | | | | 543 | 3.800 | 1.086 | | | |
| Compras agosto | | | | | | | | 524 | 3.665 | 1.047 | | |
| Compras setembro | | | | | | | | | 518 | 3.625 | 1.036 | |
| Compras outubro | | | | | | | | | | 537 | 3.757 | 1.073 |
| Compras novembro | | | | | | | | | | | 515 | 3.604 |
| Compras dezembro | | | | | | | | | | | | 562 |
| Total de saídas | 4.451 | 4.677 | 4.553 | 5.124 | 4.939 | 4.915 | 5.146 | 5.358 | 5.268 | 5.209 | 5.307 | 5.240 |

²¹ Orçamento de pagamento dos fornecedores com valores em milhares de reais.

Como no orçamento de contas a receber, neste também não são considerados apenas os dados do ano projetado, pois tem relação com a premissa de política de pagamento à fornecedores. O valor total projetado de contas a pagar é de R\$ 60.186.936,00. Por fim, é calculado o orçamento de caixa que utiliza todas as contas que afetam o caixa da companhia conforme Quadro 42.

Quadro 42 – Orçamento de caixa proposto²²

| | Jan. | Fev. | Mar. | Abr. | Mai. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Saldo inicial | 3.524 | 1.846 | 1.054 | 831 | 27 | 326 | 636 | 412 | 108 | 477 | 473 | 382 |
| Entradas | | | | | | | | | | | | |
| Vendas | 12.450 | 13.369 | 13.208 | 14.938 | 14.882 | 14.613 | 14.654 | 15.730 | 15.454 | 15.183 | 15.987 | 15.429 |
| Outros | | | | | | | | | | | | |
| Total das entradas | 12.450 | 13.369 | 13.208 | 14.938 | 14.882 | 14.613 | 14.654 | 15.730 | 15.454 | 15.183 | 15.987 | 15.429 |
| Total em caixa | 15.974 | 15.215 | 14.262 | 15.769 | 14.909 | 14.939 | 15.290 | 16.142 | 15.562 | 15.661 | 16.460 | 15.811 |
| Saídas | | | | | | | | | | | | |
| Fornecedores | -4.451 | -4.677 | -4.553 | -5.124 | -4.939 | -4.915 | -5.146 | -5.358 | -5.268 | -5.209 | -5.307 | -5.240 |
| Salários | -1.364 | -1.430 | -1.305 | -1.385 | -1.337 | -1.336 | -1.364 | -1.421 | -1.359 | -1.370 | -1.410 | -1.298 |
| CIF | -1.068 | -1.144 | -998 | -1.092 | -1.037 | -1.035 | -1.067 | -1.134 | -1.062 | -1.075 | -1.122 | -990 |
| Despesas de vendas e administrativas | -2.008 | -1.936 | -1.849 | -2.061 | -1.926 | -1.958 | -1.985 | -2.214 | -2.005 | -1.960 | -2.282 | -2.043 |
| Impostos sobre vendas | -4.034 | -3.746 | -3.424 | -4.430 | -3.708 | -3.919 | -3.986 | -4.483 | -4.043 | -3.965 | -4.509 | -4.080 |
| CS e IR | -146 | -152 | 112 | -276 | -131 | -106 | -17 | -176 | -108 | -137 | -226 | -167 |
| Investimentos | -52 | -52 | -404 | -404 | -521 | -52 | -319 | -224 | -224 | -463 | -210 | -210 |
| Total das saídas | -13.123 | -13.137 | -12.422 | -14.771 | -13.600 | -13.321 | -13.883 | -15.010 | -14.068 | -14.179 | -15.067 | -14.028 |
| Excesso ou deficiência | 2.851 | 2.078 | 1.841 | 997 | 1.310 | 1.617 | 1.407 | 1.131 | 1.494 | 1.482 | 1.394 | 1.783 |
| Financiamento | | | | | | | | | | | | |
| Empréstimo | -1.005 | -1.024 | -1.009 | -970 | -984 | -981 | -995 | -1.023 | -1.016 | -1.009 | -1.011 | -1.003 |
| Aplicação financeira | | | | | | | | | | | | |
| Saldo final | 1.846 | 1.054 | 831 | 27 | 326 | 636 | 412 | 108 | 477 | 473 | 382 | 780 |

²² Orçamento de caixa com valores em milhares de reais.

Este orçamento visa garantir recursos financeiros para atender a operação projetada no plano orçamentário. Além das peças orçamentárias já apresentadas, também deverá considerar o orçamento de investimentos e seu programa de pagamento que serão apresentados na sequência deste estudo. O orçamento de caixa proposto apresentou no final do exercício projetado um excesso de R\$ 1.783.454,00 e um saldo final de R\$ 780.492,00.

3.3.7 Orçamento de investimento proposto

O orçamento de investimento para 2016 está atrelado as necessidades operacionais para a realização das demandas projetadas no orçamento de vendas. Sem estes, segundo análises técnicas das engenharias de desenvolvimento e processo, a companhia não tem condições de realizar a fabricação dos itens e dos volumes previstos. Estes investimentos também atendem aos objetivos estratégicos definidos pela alta direção, uma vez que proporcionará alavancar novos negócios em segmentos ainda poucos explorados. O Quadro 43 representa o orçamento de investimento.

Quadro 43 – Orçamento de investimento proposto

| | Linha A | Linha B | Linha C | Linha D | Total |
|-----------|-----------|---------|---------|---------|-----------|
| Janeiro | | | | | |
| Fevereiro | | | | | |
| Março | 1.172.912 | | | | 1.172.912 |
| Abril | | | | | |
| Mai | | | | | |
| Junho | | | | | |
| Julho | | | 666.499 | | 666.499 |
| Agosto | | | | 191.978 | 191.978 |
| Setembro | | | | | |
| Outubro | | 477.784 | | | 477.784 |
| Novembro | | | | | |
| Dezembro | | | | | |
| Total | 1.172.912 | 477.784 | 666.499 | 191.978 | 2.509.173 |

Para a tomada de decisão quanto a realização destes investimentos, é recomendado que sejam aplicadas ferramentas de análises para definir quais as melhores alternativas que devem ser realizadas, conforme Lunkes (2007) pode ser

adotado os métodos de VPL, TIR e *Payback*. Para essa peça orçamentária foram considerados apenas investimentos sobre projetos já confirmados entre a Acessórios Brasil e seus clientes, portanto com compromissos já assumidos entre ambas as partes. Ao final do exercício a empresa terá investido mais R\$ 2.509.173,00 e a Linha A é a que receberá o maior aporte com valor de R\$ 1.172.912,00. Para fins de planejamento de caixa, também foi definido um programa de pagamento conforme Quadro 44.

Quadro 44 – Programa de pagamento dos investimentos

| | Total | Investimentos Anteriores | Valores referente investimentos propostos neste plano orçamentário | | | | |
|-----------|-----------|--------------------------|--|------------|------------|------------|------------|
| | | | 1ª Parcela | 2ª Parcela | 3ª Parcela | 4ª Parcela | 5ª Parcela |
| Janeiro | 52.274 | 52.274 | | | | | |
| Fevereiro | 52.274 | 52.274 | | | | | |
| Março | 404.148 | 52.274 | 351.874 | | | | |
| Abril | 404.148 | 52.274 | | 351.874 | | | |
| Mai | 521.439 | 52.274 | | | 469.165 | | |
| Junho | 52.274 | 52.274 | | | | | |
| Julho | 318.874 | 52.274 | 266.600 | | | | |
| Agosto | 223.970 | 52.274 | 38.396 | 133.300 | | | |
| Setembro | 223.970 | 52.274 | | 38.396 | 133.300 | | |
| Outubro | 462.862 | 52.274 | 238.892 | | 38.396 | 133.300 | |
| Novembro | 210.116 | 52.274 | | 119.446 | | 38.396 | |
| Dezembro | 210.116 | 52.274 | | | 119.446 | | 38.396 |
| Total | 3.136.466 | 627.293 | 895.761 | 643.015 | 760.306 | 171.695 | 38.396 |

Este programa de pagamento deve ser considerado no orçamento de caixa para a correta avaliação dos recursos financeiros necessário para sua realização. Um destaque relevante é que através deste quadro é verificado que a companhia já possui R\$ 627.293,00 de investimentos anteriores sendo pagos, A soma destes investimentos com os novos projetados resulta num total de R\$ 3.136.466,00.

A próxima etapa do cronograma proposto para este plano orçamentário é a consolidação das peças orçamentárias. Neste ponto a controladoria deve realizar uma validação final sobre todos os orçamentos anteriores e montar um caderno para apresentá-lo para a alta diretoria. Na apresentação poderão ser definidos ajustes que deverão ser realizadas para posterior apresentação ao conselho administrativo. Nesta etapa também poderão ser definidas novas diretrizes que acarretarão em novos ajustes e somete após será realizada a aprovação final do plano orçamentário.

3.3.8 Avaliação do processo orçamentário proposto

Após o desenvolvimento e aprovação das peças orçamentárias deve-se elaborar a forma de controle e monitoramento do mesmo. Para tal é proposto a adoção de uma série de indicadores com as perspectivas de resultado, mercado e processo. No Quadro 45 são sugeridos os principais indicadores com perspectiva de resultado.

Quadro 45 – Indicadores com perspectiva de resultado

| Responsável | Gerente Comercial Montadoras e Exportação | Gerente Comercial Montadoras e Exportação | Coordenador Controladoria | Coordenador Financeiro | Coordenador Financeiro |
|-----------------------|--|---|---|--|---|
| Indicador Estratégico | Receita Líquida (RL) | Margem de Contribuição (MC) | Despesa Operacional (DO) / RL | Endividamento | Inadimplência |
| Indicador Tático | RL Metalúrgica RL Plásticos RL Capotas RL Distribuição RL Mod Center ²³ RL Ferramentas | MC OEM MC Concessionárias MC Armazém MC Exportação MC Aftermarket MC Novos Segmentos MC Mod Center MC Distribuição | DO Administrativa / RL DO Comercial / RL | Patrimônio Líquido Endividamento | Inadimplência Mercado Nacional Inadimplência Mercado Externo |
| Indicador Operacional | | | Folha de Pagamento / RL | Endividamento a Curto Prazo Endividamento a Longo Prazo | |

²³ Mod Center é uma expressão utilizada para referenciar um centro de modificação ou personalização de veículos.

Os indicadores estratégicos com perspectiva de resultado são RL, MC, DO / RL, endividamento e inadimplência. Estes têm relação com seus respectivos indicadores táticos e operacionais, ou seja, são afetados pelo desempenho dos mesmos. Este grupo de indicadores visa a performance econômica da companhia.

No Quadro 46 são indicados os principais indicadores com perspectiva comercial.

Quadro 46 – Indicadores com perspectiva comercial

| Responsável | Gerente de Engenharia | Gerente Comercial Varejo | Gerente Comercial Varejo | Gerente Comercial Montadoras e Exportação | Gerente Comercial Varejo |
|-----------------------|--|---|---|---|--|
| Indicador Estratégico | RL de Novos Produtos | <i>Ticket Médio (TM)</i> | Participação Mercado (PM) | Vendas por Mercado (VM) | Satisfação do Cliente |
| Indicador Tático | Lançamentos no Prazo Venda de Novos Produtos Custo Projetado | TM Concessionárias TM Aftermarket | PM Concessionárias PM Aftermarket | VM OEM VM Concessionárias VM Armazém VM Exportação VM Aftermarket VM Novos Segmentos VM Mod Center VM Distribuição | Atendimento dos pedidos no prazo. Lançamento de novos produtos. |
| Indicador Operacional | | TM Concessionárias: Ford Mitsubishi General Motors Volkswagen Toyota | PM Região Sul PM Região Centro Oeste PM Região Sudeste PM Região Nordeste PM Região Norte | | Pesquisa de satisfação do cliente. |

Os indicadores com perspectiva comercial têm sua estrutura estabelecida com o objetivo de proporcionar que sejam acompanhadas as ações definidas para o cumprimento das projeções de vendas. Neste grupo de indicadores também há a

correlação entre os níveis de indicadores e suas metas são extraídas dos estudos que foram utilizados para a definição dos volumes de vendas.

O Quadro 47 contempla os indicadores com a perspectiva de processo e sua distribuição entre estratégicos, táticos e operacionais.

Quadro 47 – Indicadores com perspectiva de processo

| Responsável | Coordenador Controladoria | Gerente Industrial | Coordenador Controladoria | Supervisor de Logística | Coordenador de Manutenção | Coordenador de Compras | Gerente de Recursos Humanos |
|-----------------------|--|--|--|---------------------------------------|--|--|--|
| Indicador Estratégico | CPV / RL | Níveis de Produção | Orçamento Matricial (OM) | Giro do Estoque | Disponibilidade Fabril | Inflação de Compras (IC) | Plano de desenvolvimento Individual (PDI) |
| Indicador Tático | CPV Indústria CPV Mod Center CPV Distribuição | Eficiência Produtiva | OM Financeiro OM de Recursos Humanos OM Comercial OM Inovação OM Operações OM Presidência OM Mod Center OM Distribuição | Valor do Estoque por Grupo de Produto | Manutenção Metalúrgica, Plásticos e Capotas | IC MP IC Materiais Auxiliares IC Contratação de Serviços | Avaliação dos colaboradores. |
| Indicador Operacional | MP MOD Mão de Obra Indireta (MOI) Gastos Gerais de Fabricação (GGF) | Eficiência Metalúrgica Eficiência Plásticos Eficiência Capotas Eficiência Distribuição Eficiência Mod Center | | | Tempo médio para reparo (<i>Mean Time To Repair</i> - MTTR) Tempo médio entre falhas (<i>Mean Time Between Failures</i> - MTBF) | | Realização de treinamentos com aderência aos perfis de cargos. |

Através deste modelo de acompanhamento são medidos os principais processos operacionais da empresa, uma vez que o seu desempenho também interferirá nos resultados projetados no plano orçamentário. Os indicadores estratégicos deste grupo são CPV / RL, níveis de produção, OM, giro de estoque, disponibilidade fabril, IC e PDI.

3.4 ANÁLISE

As atividades preparatórias já utilizadas pela Acessórios Brasil e as outras que foram sugeridas são fundamentais para que haja uma correta definição das responsabilidades e de como desenvolver um orçamento. A adoção do cronograma para a execução das etapas e peças orçamentárias irá proporcionar um melhor controle e efetividade para o cumprimento dos prazos estabelecidos.

O ponto de partida para a realização das peças orçamentárias é o orçamento de vendas e neste foram considerados uma série de ações para aumentar a sua participação no mercado. O foco está no aumento da sua cobertura geográfica (aumentar pontos de vendas) e *ticket* médio. O segundo semestre demonstra um crescimento de 8% na receita líquida com relação ao primeiro e um aumento de 6% no volume de peças. Este fenômeno está vinculado ao reajuste médio na lista de preços definido nas premissas e pela mudança no mix de produtos entre os períodos projetados. Essa análise uma boa referência das vantagens quando se utiliza esta ferramenta de gestão, pois é possível identificar toda a projeção de crescimento da organização e suas variações com base nos resultados das ações projetadas pela equipe comercial. Tão relevante quanto a projeção, é a condição de acompanhamento do desempenho e possibilidade de correções no decorrer do período.

O orçamento de produção demonstra que haverá um acréscimo de 13% na quantidade de peças em estoque se comparado o estoque inicial do período orçado com o estoque final. Esse aumento é decorrente do fato de a empresa não ter atingido o objetivo projetado de iniciar o ano orçado com o estoque de 30 dias. Também, constata-se que há uma variação no custo de MP de 9% entre os dois semestres avaliados devido a inflação interna e mix de produtos vendidos. O valor médio de MOD apresentou um comportamento estável devido aos resultados esperados com as ações para o aumento da eficiência produtiva e investimentos que serão realizados. Os CIF médio unitário, considerando os volumes de peças produzidas nos primeiros

seis meses *versus* os últimos seis meses, apresentou uma variação de 3% em consequência dos aumentos dos custos dos insumos e MOI. As despesas administrativas e comerciais variáveis apresentaram uma oscilação de 8% entre estes períodos pelo aumento do volume vendas (maior valor de comissões e reajustes nos fretes projetados). Já as despesas fixas não tiveram aumento no valor acumulado devido as ações definidas para anular os impactos inflacionários. Neste grupo de contas um dos destaques são as financeiras que representam 29% do seu total. Em consequência a estas projeções, o CPV sobre RL apresentou uma média no primeiro semestre de 65% contra 63% no segundo. Essas considerações reforçam ainda mais as oportunidades que a utilização de um plano orçamentário traz para as empresas. Contudo, para que tenhamos condições de realizar todas estas projeções e análises, é fundamental que haja um direcionamento para o envolvimento das equipes para a sua elaboração e controle. Neste caso são consumidos tempo e recursos da organização. São atividades complexas e muitas vezes requerem ajustes nos *softwares* utilizados para obter os dados e controlá-los, assim demandando gastos.

A DRE apresenta um desempenho bem superior no segundo semestre projetado com uma variação de 105% no lucro líquido sobre o primeiro, alguns fatores são a redução no CPV entre os períodos, estabilidade nas despesas fixas e crescimento da receita.

O orçamento de caixa indica que a Acessórios Brasil inicia o ano de 2016 com R\$ 3.523.978,00 de saldo inicial e ao término da sua operação projeta um saldo final de R\$ 780.492. São inúmeros fatores que levam a este resultado, embora a empresa apresente condições favoráveis, as projeções demonstram que a operação não está gerando recursos em caixa suficientes para manter o saldo inicial. Neste ponto percebemos outra grande vantagem ao utilizar o orçamento, pois fica evidenciado para a gestão que é necessário reavaliar as estratégias e ações definidas, uma vez que o resultado operacional está apresentando uma tendência de queda acentuada e indica que a empresa terá que buscar outras fontes de recursos para assegurar sua operação futura.

4 CONCLUSÃO

Este modelo de plano orçamentário proposto para a Acessórios Brasil demonstra que para realizar um planejamento baseado em premissas e projeções estruturadas é necessário o envolvimento de todos os setores de uma organização. Há a necessidade de uma integração completa entre as peças orçamentárias e é recomendado que sejam realizadas algumas validações no decorrer do processo.

Fica evidenciado que o desenvolvimento de um orçamento é trabalhoso e requer o levantamento de informações diversas, a empresa foco deste estudo possui bons recursos para a geração dos dados, contudo necessita que sejam manipulados em planilhas eletrônicas para a obtenção das informações pertinentes e acaba consumindo mais tempo e energia para a sua construção.

As premissas orçamentárias, em geral, são definidas com base nas estratégias e cenários avaliados pela alta direção, gestores e controladoria. É fundamental que seja realizada uma análise consistente do ambiente que a companhia está inserida, caso contrário os parâmetros para o desenvolvimento do orçamento poderão comprometer o desempenho da empresa. Em situações mais extremas, poderá inviabilizar a manutenção do negócio.

É comum que a peça orçamentária do DRE seja uma das mais valorizadas pela alta direção, já que demonstra o desempenho previsto considerando todas as operações projetadas para o exercício orçado. Neste ponto é possível verificar se os resultados estimados a partir das ações estabelecidas pelos gestores atenderão aos seus objetivos estratégicos, principalmente no que tange ao crescimento e resultado do exercício.

Uma das etapas mais importante de um plano orçamentário é a concretização das projeções realizadas, com isso o seu monitoramento ganha grande relevância. Para que se obtenha êxito essa cultura deve estar enraizada na companhia. Embora a controladoria seja reconhecidamente a área responsável pelo processo orçamentário, o seu sucesso está diretamente relacionado ao envolvimento e capacidade dos gestores da organização, pois devem estar atentos e realizar ações sempre que necessário para alcançarem os objetivos estabelecidos através do orçamento.

Diante disso, entende-se que o orçamento empresarial é de grande valia para gestão de uma organização, por meio deste realizam-se análises, projeções e

simulações que demonstrarão as condições de sucesso ou até mesmo de sobrevivência da organização ao longo do tempo. A sua elaboração é complexa e requer dedicação para que se tenha assertividade nas informações. Dessa forma, haverá mais e melhores subsídios para a tomada de decisão sobre quais os caminhos que devem ser seguidos.

REFERÊNCIAS

- BORNIA, Antonio Cezar; LUNKES, Rogério João. Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p. 37-59, 2007.
- FIGUEIREDO, Sandra M. A.. Contabilidade e a gestão empresarial: a controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 93, p.20-34, 1995.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991-2013. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 01 jun. 2015.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484959/pages/89860583>>. Acesso: 01 jun. 2015.
- JOHNSON, Thomas H.; KAPLAN, Robert S. **A relevância da contabilidade de custos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- LEITE, Rita Mara et al. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 19, n. 47, p. 59-72, maio 2008.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MACEDO, Joel de Jesus; CORBARI, Ely Celia. **Análise de projeto e orçamento empresarial**. Curitiba: Intersaberes, 2014. (Gestão Financeira). Disponível em: <<http://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582129647/pages/-2>>. Acesso em: 01 jun. 2015.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 2 v.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Pearson, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 01 jun. 2015.
- PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson, 2009.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Carlos Alexandre; MORAES, José Rabello de. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTOS, José Luiz dos et al. **Fundamentos de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008. 24 v.